La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 116 — La Revue Francophone du Management de Projet — 1er trimestre 2012

La Cible

Fondateur :
Jean Le BISSONNAIS

Directeur de la publication :
Martine MINY

Rédacteur en chef :
Serge CHANTREUIL

Comité de rédaction :
Christophe LEYRIE, Québec
Hervé COURTOT, France
Frédéric ERPICUM, Belgique
Joël GANCARZ, France
Mohamed SIDMOU, Maroc
Laurent VERGNOL, Luxembourg
Gérard VEZIE, France

Régie publicitaire : AFITEP

Maquette : AFITEP

Edition : AFITEP

Parrainée par :

Dépôt légal :
1er trimestre 2012
Crédit photos : Fotolia

Sommaire

Editorial

> Normalisation et management de projet
Le management de projet est-il « normalisable »?

Expérience

> Projet Congrès ICEC 2014 » : suite
Dessiner la logistique et finaliser les thèmes– Gianluca di CASTRI

Réflexion

> Structuration des projets :
La démarche WBS 3D - Généralisation - Jean-Yves MOINE

Magazine

> Derniers ouvrages parus – Hervé COURTOT

Du côté de la Recherche

> Organisation par projet :
Métarègles et auto-prescription des contraintes productives - Lucie GOUSSARD

Dossier

> Projets et évolution de la normalisation, des référentiels,...
Normes et enseignement universitaire : quelques réflexions - Mohamed Larbi SIDMOU
La nouvelle norme 21500 : grandeur et servitude - Pierre-Paul MORIN
Normalisation et Gestion de portefeuille de projets - Hervé COURTOT
Un retour arrière : La Cible 97 d'août 2003- La Cible
ISO 21500, la norme du management de projet du XXIème siècle ? - Vincent IACOLARE
Essai de comparaison des référentiels- La Cible

Focus

Idées, brèves, quiz, ...
>La Francophonie

>Référentiel de Certification AFITEP/IPMA :
L'ESIEE Innove !

Télécharger ce n° 116 >>>
<le dernier n° paru>

Proposer un article >>>
<La Cible et vous>

Anciens n° de La Cible >>>
<anciens numéros>

Votre contact >>>
Serge CHANTREUIL
Rédacteur en chef
Courriel :
lacible@afitep.org

AFITEP >>>
Association Francophone de Management de Projet

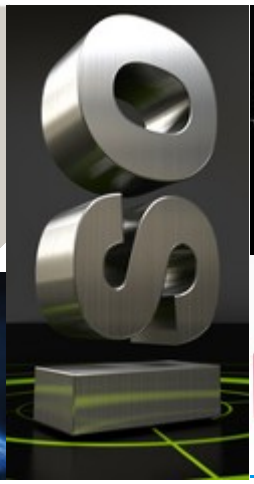
18 rue des Terres au Curé
75013 PARIS France

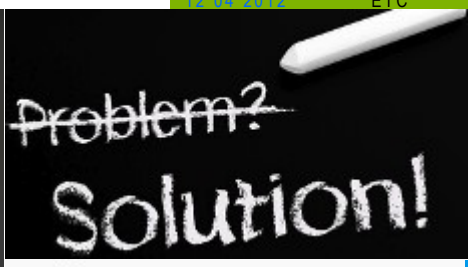
Courriel : info@afitep.org
Tél : +33 (0)1 55 80 70 60
Fax : +33 (0)9 70 06 91 89

Sites AFITEP :
>>www.afitep.org
>>www.afitepcongres.org
Association Loi de 1901
SIRET : 380 222 109 00031

Actualités AFITEP

>Journée Internationale de la Francophonie 20-03-2012
>Réseau Normalisation et Francophonie (RNF)
>Congrès du Management de Projet à Lausanne 11et 12 04 2012 ETC





Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Editorial

p1

> Normalisation et management de projet

Le management de projet est-il « normalisable »?

Nous vivons une période étrange et pleine de contradictions.
Pour conduire leurs activités stratégiques avec le maximum de flexibilité et de créativité, de plus en en plus d'organismes, de par le monde, ont adopté le mode projet.
Dans le même temps des référentiels de toutes sortes fleurissent : PMBok, ICB, Prince2, Hermès, Méthodes Agiles ... Certains de leurs promoteurs n'échappent pas à l'inévitable tentation de les poser en solution universelle à toutes les problématiques de projets et donc de management de projet
.
Dans le domaine de la normalisation, en France, en Allemagne, au Royaume Uni, aux USA, aux Pays Bas, en Australie, au Japon, pour ne citer que ces pays, les experts se sont rassemblés pour produire des textes applicables au management des projets.

De plus, à la demande des britanniques, l'ISO, depuis 2007, s'est saisie du sujet "management de projet" et a créé un « Project Committee 236 » pour produire l'ISO 21500 « Lignes directrices pour le management de projet » qui devrait être publiée dans les prochains mois.

On pouvait penser qu'on s'en arrêterait là . Que nenni!!!
Après une activité internationale intense et souvent agitée pour l'élaboration de l'ISO 21500, la décision a été prise de créer, au sein de l'ISO, un « Technical Comittee 258 » chargé de produire des textes normatifs sur un champ élargi aux "programmes" et aux "portefeuilles de projets ».

Que pouvons-nous espérer d'utile dans tout cela sur le plan opérationnel ? Des textes normatifs internationaux peuvent-ils avoir une réelle valeur ajoutée pour la réussite des projets ?... Ce sont de véritables interrogations pour les professionnels, concentrés sur la tenue de leurs objectifs et confrontés, au quotidien, aux multiples embûches de la conduite de projets.

Penser que des textes normatifs, quelle que soit leur pertinence, puissent par leur seule vertu résoudre les problèmes des projets et permettre de les mener à terme est bien entendu une vue de l'esprit.

Par contre la démarche de normalisation internationale permet l'expression d'un consensus large, à l'échelle mondiale et constitue de fait un point de référence, une base.
Elle permet aussi la construction d'un langage commun, la définition de concepts partagés, point de départ de toute communication constitutive du lien indispensable à toute construction humaine.
Ceci vaut en particulier pour l'ISO 21500 qui constitue une étape dans cette esprit pour ce qui concerne le management de projet.

Nous vous laissons découvrir le DOSSIER qui apporte un éclairage multiforme sur les pistes de réflexions évoquées ici.

Bonne lecture

Le Comité de rédaction

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Expérience

↩p1

> Projet « Congrès ICEC 2014 » :

Dessiner la logistique et finaliser les thèmes

Gianluca di CASTRI
Président d'AICE – Milano

L'AICE (Associazione Italiana di Ingegneria Economica) est en charge de l'organisation du congrès mondial de l'ICEC (International Cost Engineering Council) à Milan en 2014. C'est Gianluca di CASTRI, président de l'AICE qui dirige ce projet « événementiel ».
Dans les numéros 2011 de La Cible, il nous a souligné l'importance des besoins de coopérations internationales, de mise en visibilité au plus tôt des thèmes porteurs du congrès à venir et d'ouverture du champ du congrès.
Ici ce sont les prémisses de l'organisation pratique, la logistique, la « cristallisation » des thèmes qui sont en ligne de mire.

Les prémisses de l'organisation pratique

L'AICE continue de travailler sur les actions préliminaires qui sont nécessaires pour répondre aux exigences de l'organisation du congrès mondial de l'ICEC à Milan, en Octobre 2014.

Ces derniers temps, la plupart des activités ont été utiles pour collecter des informations provenant de sources diversifiées pour tout ce qui concernait : coûts, hôtels, le dîner de gala et autres activités liées au congrès et pour dessiner les contours de l'opération.

Le vrai travail démarrera après le Congrès de 2012 à Durban, c'est à dire, pour être réalistes, après l'été prochain.

Nous allons arriver à Durban avec l'appel à communications et les documents présentant la proposition détaillée de la localisation du congrès et des activités.
Ces documents préciseront aussi le calendrier préliminaire ainsi que le titre et les thèmes suggérés du congrès.
Une section dédiée à ce congrès doit être active sur le site de l'AICE vers la fin Mars 2012, tandis qu'un site dédié à ce congrès devra démarrer en 2013.

L'auteur

Gianluca di CASTRI (1947), est diplômé en génie mécanique de l'Université de Rome (1972). Il a par la suite obtenu le diplôme de spécialisation en administration des affaires de l'Université Bocconi. Il est également certifié en maîtrise de projet (1992), certification accréditée par l'ICEC (International Cost Engineering Council).

Il possède une expérience considérable en gestion globale des coûts et en gestion et maîtrise de projet dans le domaine de l'ingénierie et de la construction. Sa carrière l'a amené à des postes de direction générale dans des entreprises de réputation internationale.

Il travaille actuellement comme consultant dans diverses disciplines de la gestion et maîtrise de projet. En outre, il donne des conférences au cours de formation en total cost management de l'Université Bocconi et à l'Université Libre d'Études Sociales (LUISS, Roma). Il est l'auteur de nombreuses publications, ainsi que du livre « Gestion de projet pour la construction » (2009).

Depuis 2005, il est président de AICE (Associazione Italiana di Ingegneria Economica), après avoir été pendant plus de dix ans membre du Conseil d'Administration et le délégué ICEC.

Le prochain congrès de l'ICEC, dont l'AFITEP est membre, aura lieu à Durban le 24 juin 2012
http://www.icoste.org/news/icec-2012-council-meeting-24-june-2012-durban-south-africa/#more-319

Pour en savoir plus sur le congrès ICEC 2014
http://www.aice-it.org/index.php/icec-2014/296-the-icec-world-congress-2014-in-milano

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Réflexion

↩p1

> Structuration des projets :

La démarche « WBS 3D », généralisation

Cet article est la suite des articles « Une approche de la structuration de projet », parties n°1 et 2, parus dans La Cible n°110 et n°115. Bien qu'elle aie pu sembler « poétique » à ses débuts, la démarche WBS 3D a été appliquée sur de nombreux grands projets industriels. Elle se perfectionne en se diffusant, dans un processus d'amélioration continue.

Jean-Yves MOINE est l'inventeur et le promoteur de cette démarche. Cet article est une invitation à partager la poursuite de son travail conceptuel.

L'auteur

Jean-Yves Moine est électronicien de formation, spécialisé dans les RADARS. Il a suivi une formation d'ingénieur généraliste au CESI (Centre d'études supérieures industrielles), et de nombreuses formations autour du management de projet.
Consultant en gestion de projets pendant plus de 15 ans, il a exercé pour de grands groupes industriels sur des projets allant de la fabrication de boîtes de vitesses, jusqu'au terminal méthanier ou les tramways, en France et à l'international.
Il est l'auteur des ouvrages « Manuel de gestion de projet », « Le pilotage de portefeuilles de projets » et « Gestion de projet avancée » parus chez AFNOR éditions.
Il participe régulièrement à l'ouvrage « Management des projets » de l'AFNOR, à la revue « La Cible » de l'AFITEP, ainsi qu'à de nombreux forums spécialisés sur l'Internet.

1-Introduction

Nous avons vu dans les articles précédents comment bien structurer, rationnellement et rapidement un projet à l'aide de « matrices WBS ». Le premier article posait les bases du WBS 3D, et le second les généralisait dans une **matrice WBS** plus globale, unique et commune à toutes les phases du projet, intégrant tous les types de liens logiques d'un planning, et permettant de définir les lots de travaux. Ces articles constituaient la première application pratique du modèle 3D.

Le concept du modèle 3D repose sur le fait que le **WBS** (**W**ork **B**reakdown **S**tructure) ou le « travail » d'un projet peut se représenter en trois dimensions que sont :

1. les zones géographiques (**GBS** - **G**eographical **B**reakdown **S**tructure),
2. les **S**ystèmes/Produits (**SBS** - **S**ystem **B**reakdown **S**tructure -, étendus par des produits, **PBS** – **P**roduct **B**reakdown **S**tructure),
3. les Activités (**ABS**, **A**ctivity **B**reakdown **S**tructure).

Ces trois structures arborescentes hiérarchiques que sont le GBS, le PBS (au sens large, intégrant le SBS à haut niveau de la structure arborescente) et l'ABS sont projetées sur les axes d'un cube, et forment le **cube du WBS**, ou le cube du travail.

L'organisation (**OBS** – **O**rganization **B**reakdown **S**tructure -, prolongée par les ressources, **RBS** – **R**esource **B**reakdown **S**tructure) vient colorier les petits cubes 3D ou les tâches du cube du WBS, formant une quatrième dimension.

Lorsque le WBS (le travail) est croisé avec l'OBS (l'organisation), on obtient le **cube projet**, constitué de petits cubes 3D (tâches ou lignes budgétaires) coloriés en fonction de l'organisation.
Les **lots de travaux** sont un ensemble de petits cubes 3D (tâches) ayant au moins un point commun. Ils se situent à l'intersection de l'OBS et du WBS.
On peut résumer les articles précèdent par les équations suivantes :

WBS = GBS x PBS x ABS
Cube projet = OBS x WBS

Dans cette équation, les Produits (PBS) doivent être considérés au sens large, c'est-à-dire incluant les Systèmes fonctionnels (SBS).

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

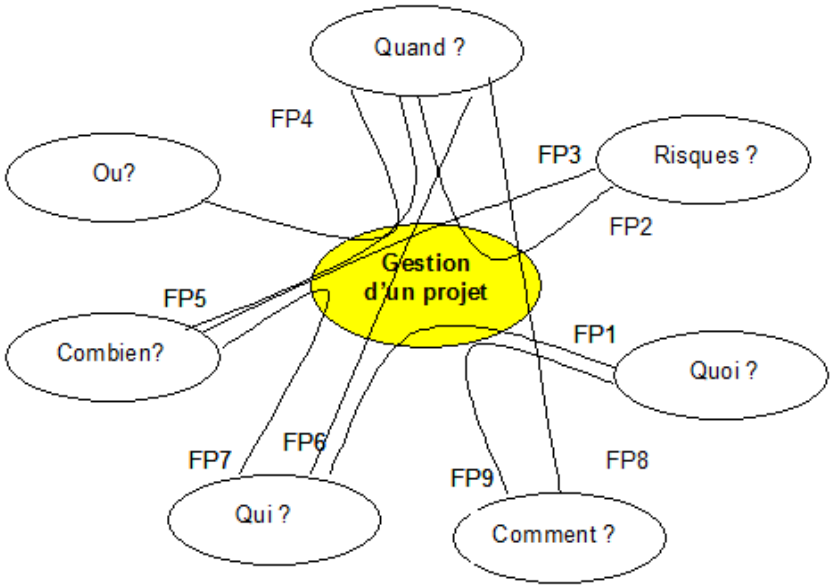
La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

2-Le but de la gestion de projet

Le but de la structuration d'un projet, et par extension de la gestion de projet, c'est de pouvoir répondre aux questions présentées sur la « pieuvre » fonctionnelle (*Figure 2.1*). Si le gestionnaire est en mesure de dire qui fait quoi, quand, où, et comment, par exemple, ou bien toutes les combinaisons possibles du schéma fonctionnel, alors il assure parfaitement son rôle.

Certaines de ces questions sont de natures structurelles, comme : où, quoi, comment et qui. D'autres sont des caractéristiques qui découlent de « requêtes », issues des questions de natures structurelles, comme : quand, combien, pourquoi, les enjeux, les objectifs, les risques et opportunités.
Si un système de gestion de projet est en mesure de répondre à ces besoins fondamentaux, alors il est efficace.

***Figure 2.1* : Pieuvre fonctionnelle de la gestion de projet**



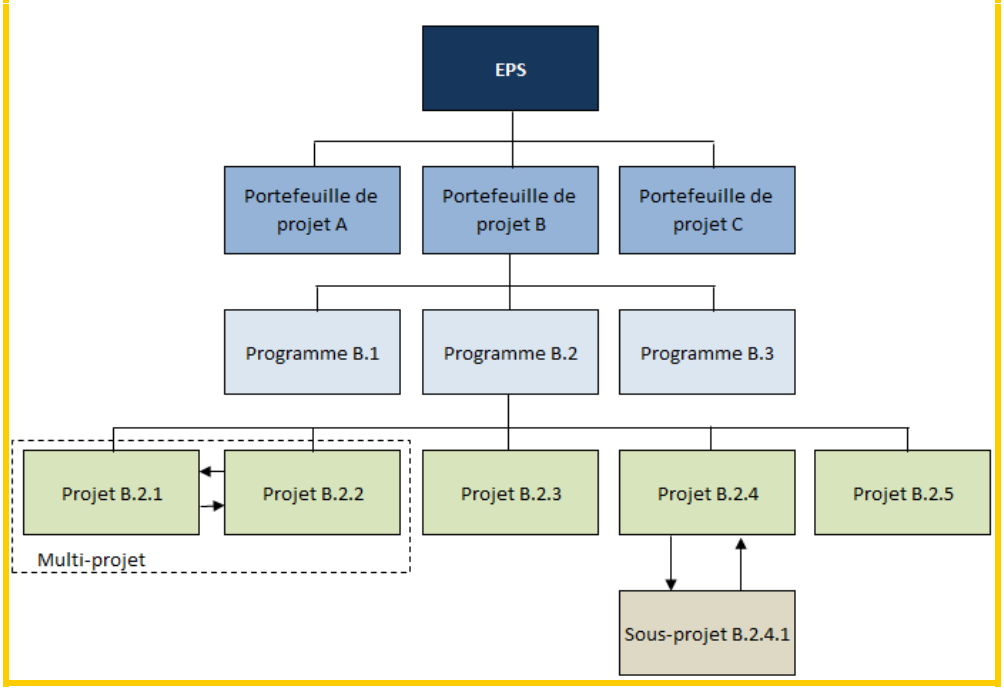
3-Les structures arborescentes

3.1 La structure d'accueil des projets (EPS)

Les projets sont regroupés en programmes et en portefeuilles de projets. Ces derniers objets ont des connotations stratégiques pour l'entreprise, le projet lui est plus de nature opérationnelle.

On distingue d'une part les multi-projets, qui sont des projets de même niveau liés logiquement entre eux et d'autre part les sous-projets. Le projet envoie des objectifs au sous-projet et recueille des avancements.
La structure d'accueil des projets se nomme **EPS** (**E**nterprise **P**roject **S**tructure).
Un exemple d'EPS générique est présenté *Figure 3.1*.

***Figure 3.1* : Enterprise Breakdown Structure (EPS)**

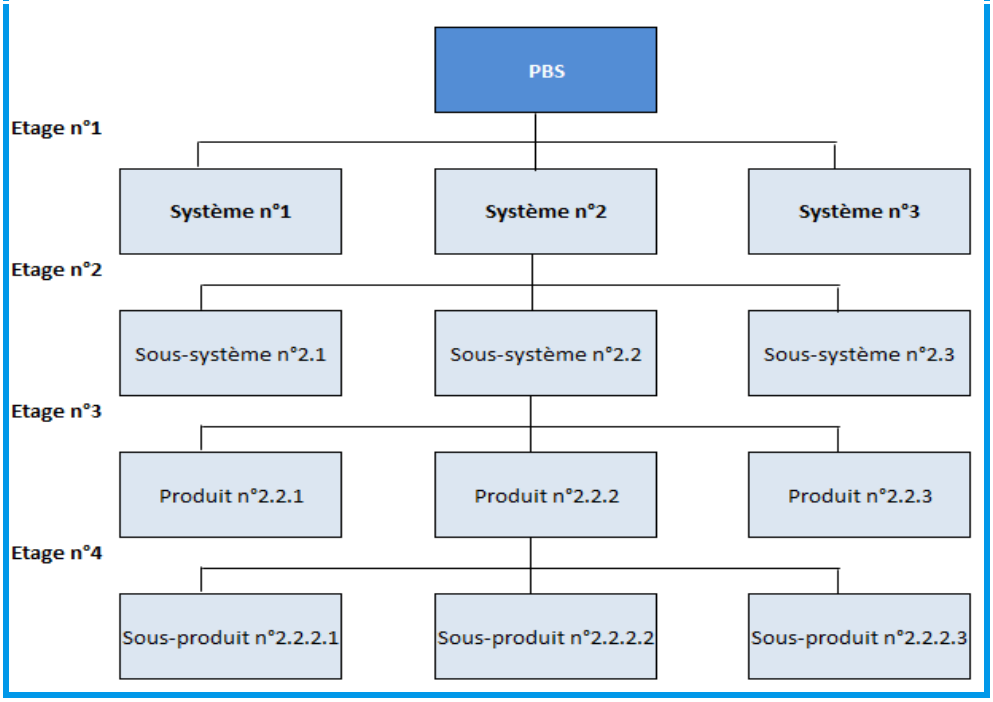


Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

3.2 Les Produits (PBS)

L'arborescence Produit (PBS) contient à ses plus hauts niveaux des systèmes et des sous-systèmes fonctionnels. Un système fonctionnel étant un ensemble de produits (équipements, matériels, ouvrages de génie civil, modules informatiques, etc.) qui travaillent ensemble en vue de répondre à un besoin, d'assurer une fonction. Les Systèmes fonctionnels (SBS) sont prolongés par des Produits (PBS) qui sont des objets concrets.
Un exemple de PBS générique est présenté *Figure 3.2*.
Les Produits répondent à la question†: «Quoi ? ».

Figure 3.2 : Product Breakdown Structure (PBS)

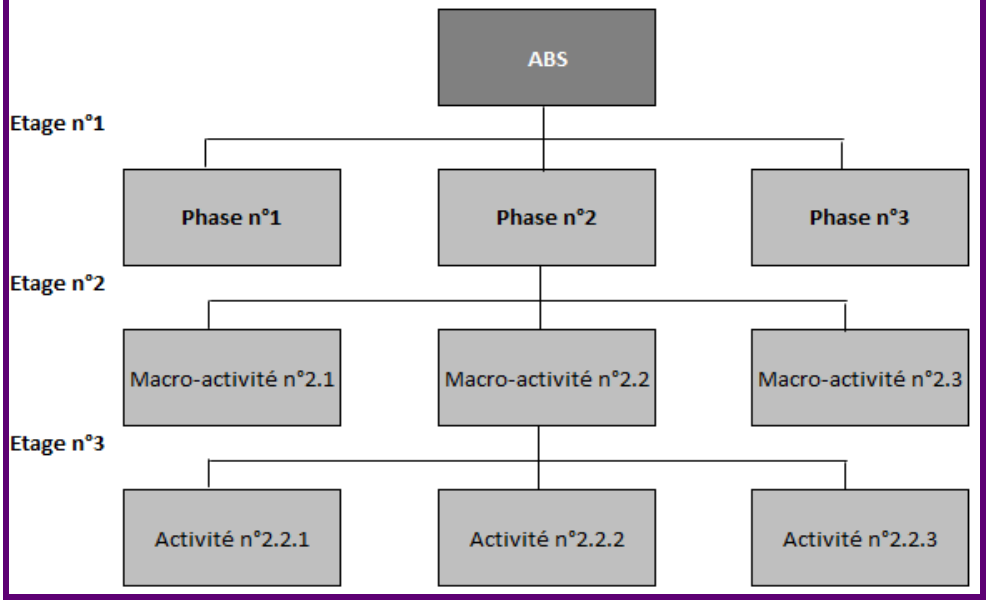


3.3 Les Activités (ABS)

Les Activités sont des actions. Il faut comprendre que plusieurs activités qui travaillent ensemble forment un processus.
Par exemple, « installation » ou « études générales » sont des Activités. Une Activité n'est pas une tâche, nous le verrons, c'est un élément qui compose la tâche ou la ligne budgétaire, avec les Zones et les Produits.
Aux premiers étages de l'ABS on peut trouver les phases et sous-phases du projet : études, approvisionnements, construction, essais.
Au second étage de l'ABS on peut trouver des macro-activités, pour enfin trouver des activités élémentaires au plus bas niveau de l'arborescence.
Un exemple d'ABS générique est présenté *Figure 3.3*.

Les activités répondent à la question : « Comment ? »

Figure 3.3 : Activity Breakdown Structure (ABS)



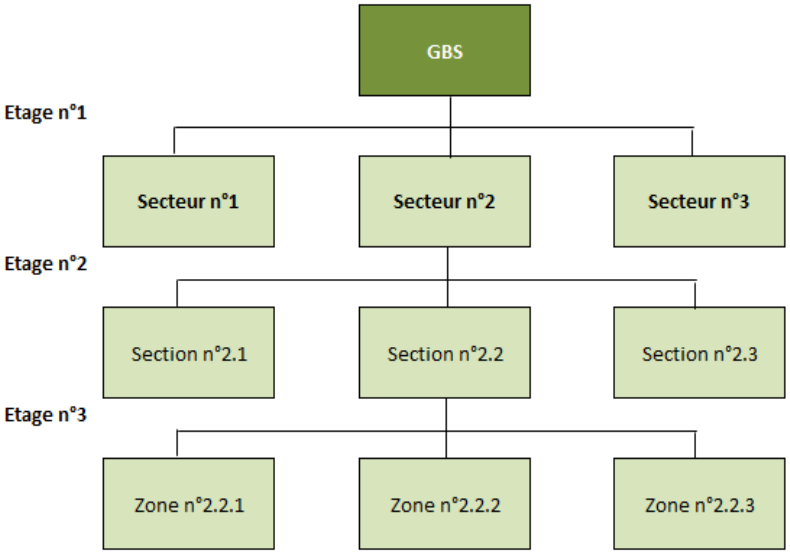
Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

3.4 Les Zones (GBS)

Les Zones (GBS) peuvent être des zones fonctionnelles ou des zones géographiques, c'est-à-dire topographiques. Par exemple, pour un projet linéaire, les zones sont délimitées par les Points Kilométriques (PK) de la ligne à construire (route, chemin de fer, etc). Pour une usine, donc un projet non linéaire, les Zones peuvent englober plusieurs étages de l'usine, elles sont en 3D en fait. Dans ces deux cas, il s'agit bien de zones de nature géographique. Pour bien faire, il faut pouvoir repérer les Zones sur les plans réalisés lors des phases études.
Pour un projet IT, les Zones (GBS) sont considérées comme des zones fonctionnelles, elles correspondent aux versions du logiciel.
Un exemple de GBS générique est présenté *Figure 3.4*.
Les Zones répondent à la question : « Où? ».

Figure 3.4 **: Geographical Breakdown Structure (GBS)**



3.5 L'organisation (OBS)

L'organisation est composée des départements, services, pôles, disciplines de l'entreprise qui travaille. Cela peut être l'organisation de l'équipe projet aussi.
Un exemple d'OBS générique est présenté *Figure 3.5*.
L'organisation répond à la question : « qui est responsable de ? ».

Il faut noter que chaque branche de l'OBS est coloriée. Cela assure une chronologie de cette arborescence. La chronologie de l'OBS est basée sur les couleurs de « l'arc en ciel » ; les couleurs s'étendent du violet au rouge, en passant par le bleu, le vert, le jaune, et l'orange.
La *Figure 3.6* illustre cette notion de chronologie basée sur les couleurs.

Nous verrons l'importance de cette chronologie qui sera utilisée pour l'identification des interfaces du projet. Simplement, on peut dire que la discipline « Electronique » (par exemple bleu) est plus proche de la discipline « Electricité » (vert) que de la discipline « Génie civil » (rouge) – elles sont plus proches parce qu'elles se ressemblent, elles ont des points communs.

L'OBS est prolongé par le RBS, les ressources. C'est la notion de « Disciplines » ou métiers/spécialités qui fait le lien entre ces deux organigrammes.
Les ressources peuvent être humaines ou matérielles.

Figure 3.5 **: Organization Breakdown Structure (OBS)**

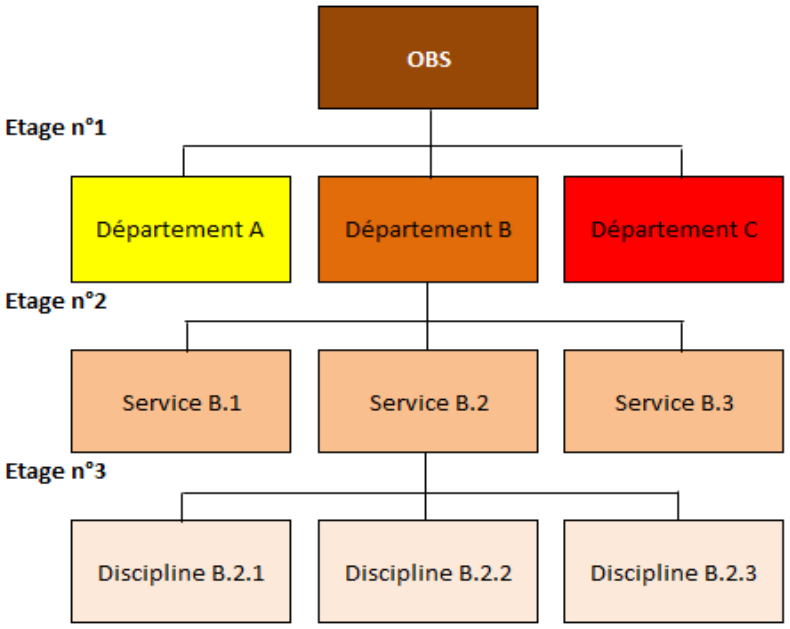


Figure 3.6

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

Figure 3.7 **: Resource Breakdown Structure (RBS)**

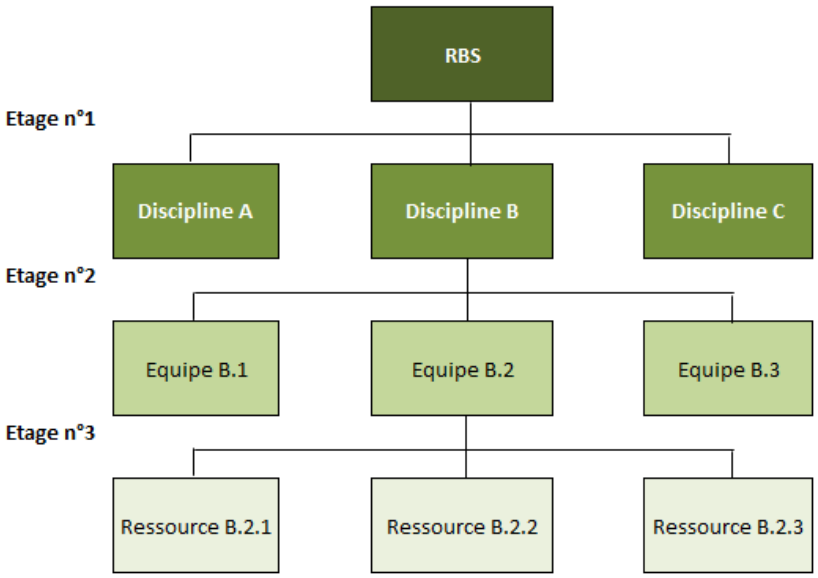
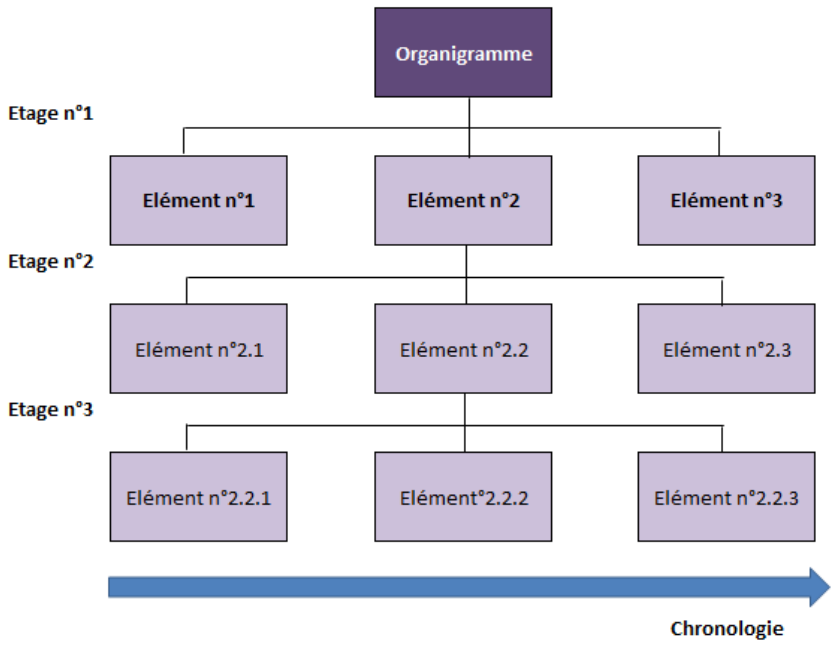


Figure 3.8 **: Chronologie des arborescences hiérarchiques**



Un exemple de RBS générique est présenté à la *Figure 3.7*.

L'organisation des ressources (RBS) répond à la question : « qui réalise le travail ? ».

3.6 Importance de l'analyse de projet

Le but de l'analyse de projet, qui suit l'analyse fonctionnelle du produit, et qui précède la phase de structuration du projet, est d'ordonnancer les arborescences élémentaires qui composent le projet.
L'analyse de projet ordonnance les Produits (PBS) en phase construction, les Systèmes (SBS) et leurs interfaces en phase études, les Zones (GBS) en fonction de leur éloignement, sous la forme de synoptiques. Elle ordonnance aussi les Activités (ABS) pour former les processus. Elle ordonnance également l'Organisation (OBS) avec cette notion de chronologie de couleurs.
Les numéros d'ordre des éléments qui composent les arborescences sont utilisés pour pondérer chaque élément, le but est d'obtenir une chronologie par arborescence élémentaire afin de graduer les axes du cube. C'est le but ultime de l'analyse de projet, car la graduation des axes du cube permettra d'identifier mathématiquement et automatiquement les interfaces du projet.

Un exemple d'une arborescence hiérarchique générique « triée » (GBS, PBS, ABS ou OBS) est présenté à la *Figure 3.8*.

Les éléments 2.2.1, 2.2.2 et 2.2.3 s'enchaînent dans l'ordre.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

Figure 3.9 : **Projection mathématique sur un axe**

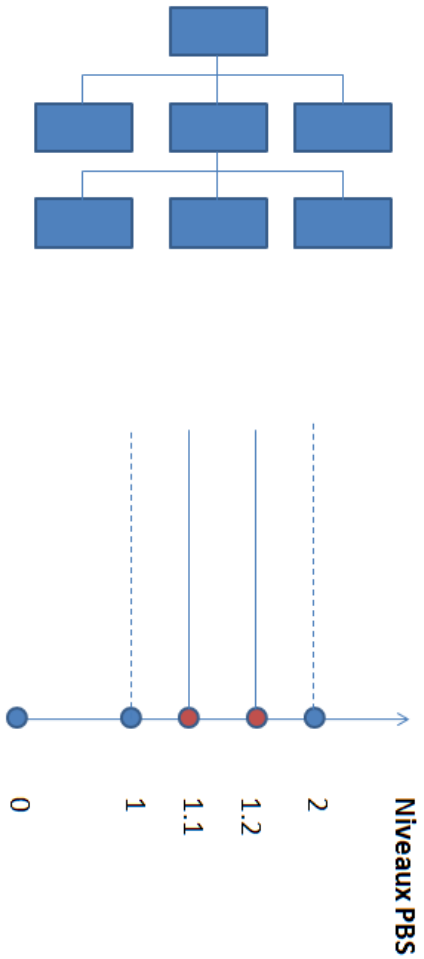


Figure 3.10 : **Projection informatique sur un axe**

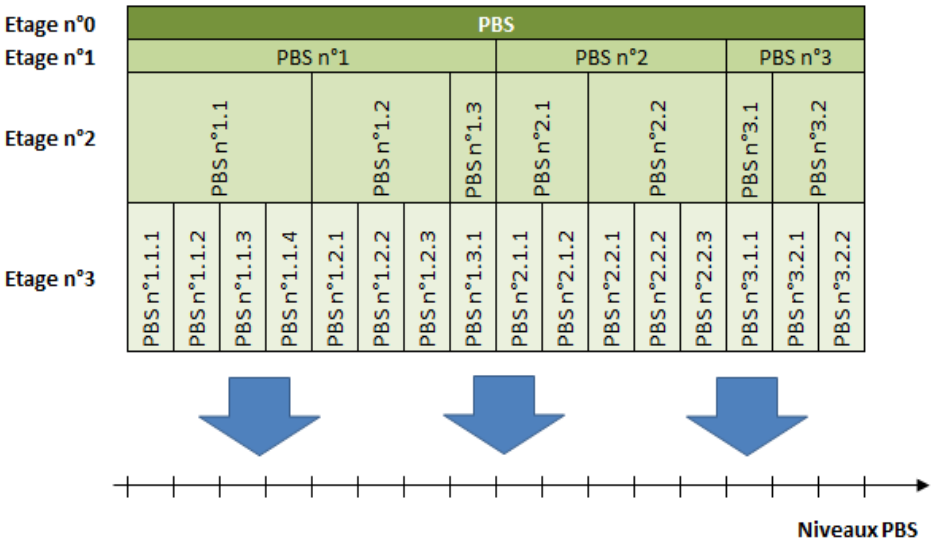
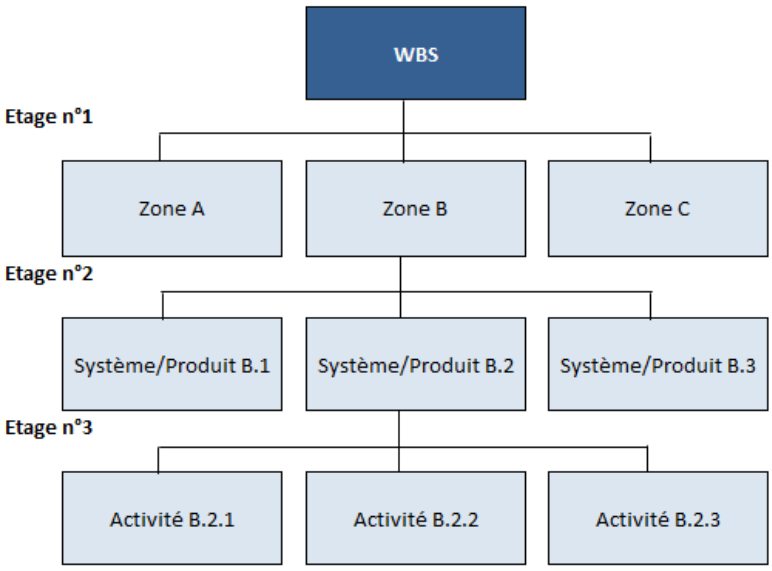


Figure 3.11 : **Work Breakdown Structure (WBS) à une dimension**



3.7 Projection des arborescences sur les axes du cube

Suite à l'analyse du projet, et à la phase de structuration de projet, les arborescences élémentaires qui composent le projet sont projetées sur des axes, elles peuvent l'être « mathématiquement », comme le montre la *Figure 3.9*.

Dans la pratique, les arborescences élémentaires sont projetées « informatiquement » sur les axes, on choisit l'étage de l'arborescence que l'on souhaite projeter, comme l'illustre la *Figure 3.10*.

Les arborescences projetées sont le GBS, le PBS et l'ABS. On comprend d'ores et déjà que si on projette deux arborescences sur deux axes perpendiculaires on obtient des carrés, et si on ajoute un troisième axe perpendiculaire deux à deux avec les autres axes, on obtient des cubes.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

3.8 Le travail (WBS)

Le travail est un croisement entre les Zones (GBS), les Produits (PBS) et les Activités (ABS).
On écrit :

WBS = GBS x PBS x ABS

Un exemple de WBS générique à une dimension est présenté à la *Figure 3.11*.

Un WBS doit pouvoir se lire en bon Français. Par exemple, en phase construction, on installe/construit (ABS) des équipements/ouvrages (PBS) quelque part (GBS).

A noter que le WBS intègre trois dimensions, que sont le GBS, le PBS et l'ABS. On pourrait d'ores et déjà le représenter par un cube : **le cube du WBS**. Nous verrons cette représentation par la suite.

4-Le cube projet

4.1 Les tâches ou lignes budgétaires

Une tâche ou une ligne budgétaire est donc un croisement entre une Zone (GBS), un Produit (PBS) et une Activité (ABS). C'est un petit cube 3D, comme illustré sur la *Figure 4.1*.

***Figure 4.1* : Cube du WBS, la tâche ou ligne budgétaire**

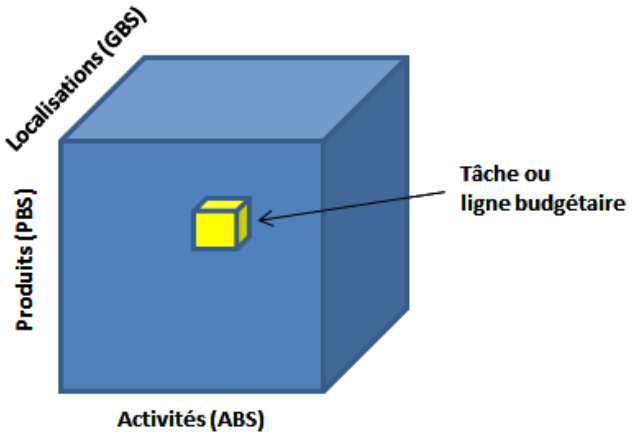


***Figure 4.2* : Matrice WBS simplifiée**

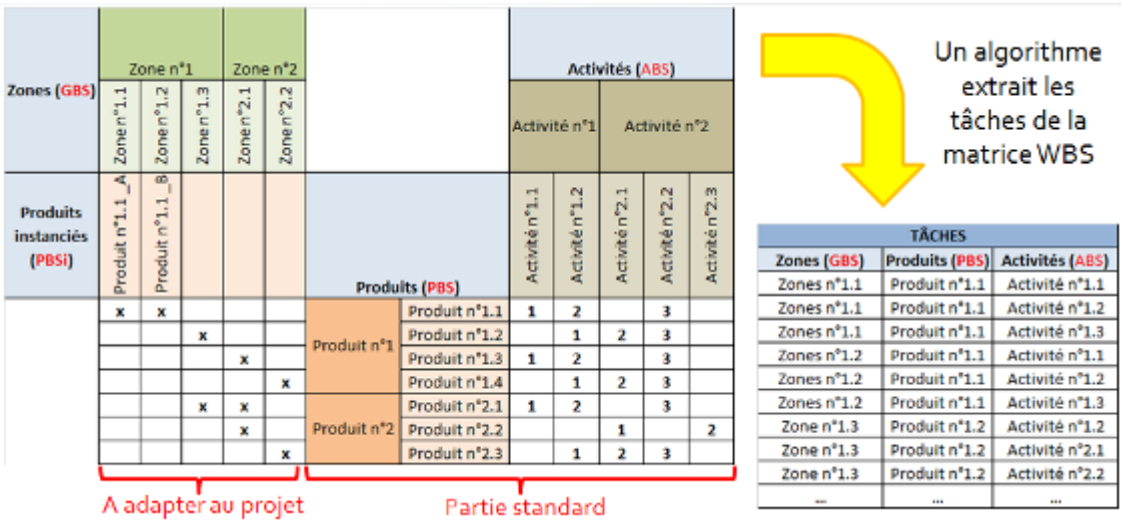
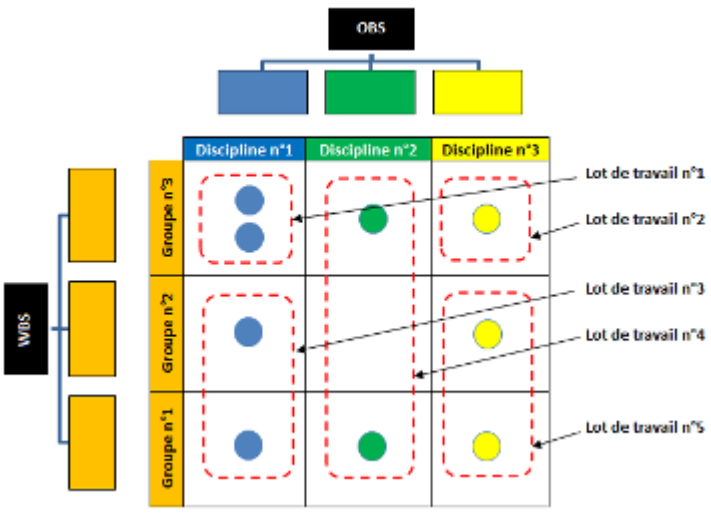


***Figure 4.3* : Responsibility Assignement Matrix (RAM)**



A noter que la tâche est le dernier élément du WBS. Toutes les intersections des trois arborescences ne génèrent pas des tâches, il existe un algorithme d'extraction des tâches issues du cube du WBS. Cet algorithme est fourni par une « **matrice WBS** », objet des deux articles précédents (cf La Cible 110 et 115, dont une version simplifiée et générique est présentée *Figure 4.2*.
Des activités (ABS) sont déployées sur des Produits (PBS) qui sont instanciés (PBSi) avant d'être affectés quelque part (GBS).

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

4.2 Le croisement entre le WBS et l'OBS en 2D

L'organisation (OBS) et le travail (WBS) se croisent de manière matricielle.

Il existe deux niveaux de croisement de ces arborescences :

- Le niveau le plus fin, quand on affecte une ressource sur une tâche du planning,
- Un niveau plus macroscopique, quand on affecte une responsabilité sur un ensemble de tâches, définissant les lots de travaux.

Un exemple de matrice des responsabilités génériques est présenté *Figure 4.3*.

4.3 Le cube projet

Le cube projet est le croisement entre l'organisation et le travail. On écrit :

Cube projet = OBS x WBS

Les quatre figures qui suivent illustrent graphiquement la matrice des responsabilités (RAM) en trois dimensions.

La *figure 4.4* montre bien les arborescences GBS, PBS et ABS projetées sur les axes du cube du WBS, ainsi que les couleurs des petits cubes 3D (tâches) qui représentent l'organisation, le « qui ».

Une autre façon de voir le cube projet est la vision OLAP (On Line Analytical Processing), c'est une vision plus « informatique » (*Figure 4.5*).

Si on projette tous les étages des arborescences d'un coup sur les axes du cube, on obtient des cubes emboîtés (*Figure 4.6*).

Les axes du cube s'interprètent (*Figure 4.7*):
-le PBS représente le « Quoi »,
-l'ABS représente le « Comment »,
-le GBS représente le « Où »,
-et l'OBS représente le « Qui ».

Figure 4.4 **: Cube projet, façon rubik cube**

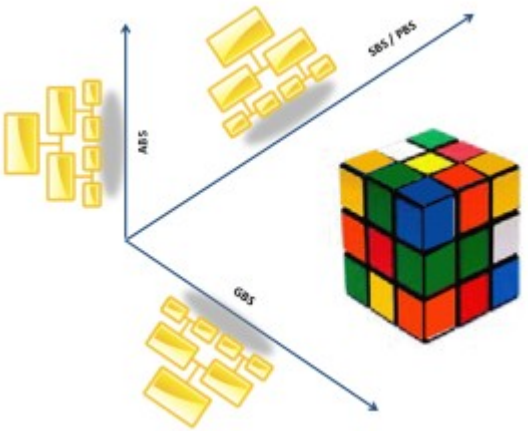


Figure 4.5 **: Cube projet, façon cube OLAP**

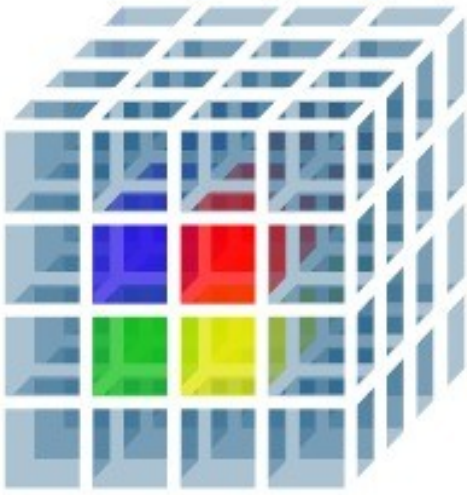


Figure 4.7 **: Cube projet, interprétation**

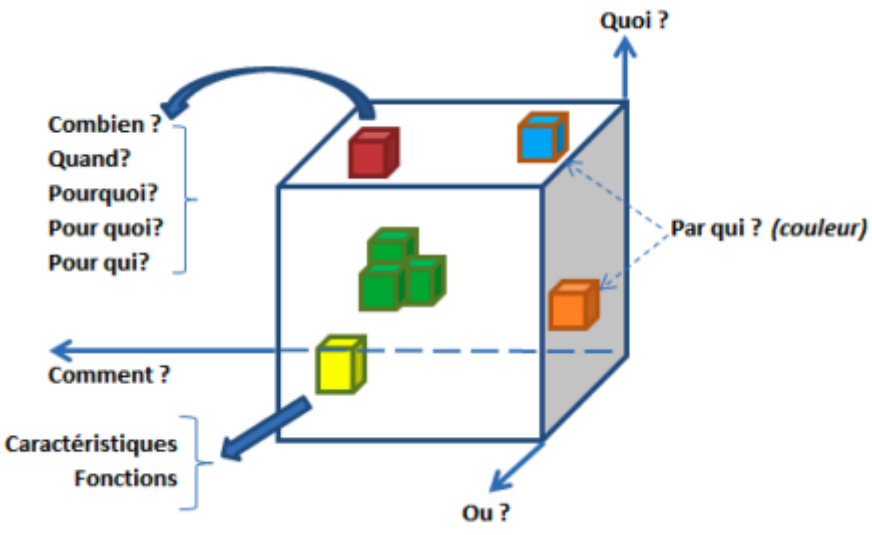
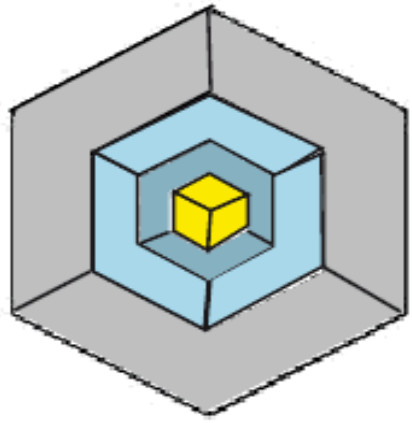


Figure 4.6 **: Cube projet, façon boîtes Russes**



Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

Les autres questions (quand, combien, pourquoi, etc.) découlent de « requêtes » sur le cube projet, chaque petit cube 3D (tâche ou ligne budgétaire) possède en effet des caractéristiques.

4.4 Les différents types de liens logiques

Figure 4.8 **: Lien logique de type Fin-Début**

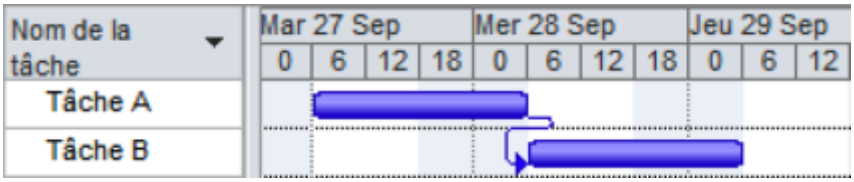


Figure 4.9 **: Composantes d'un lien logique**

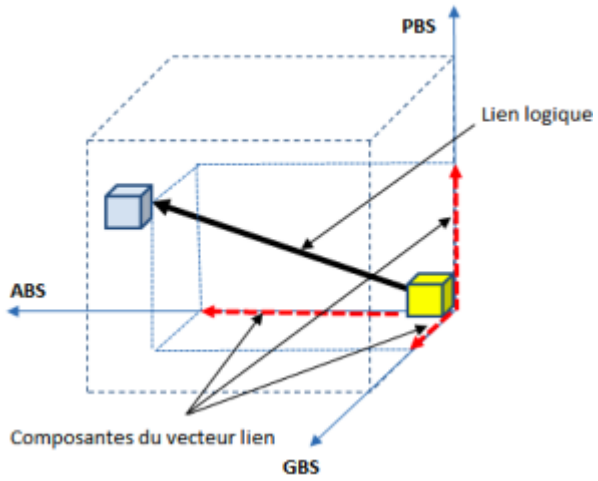
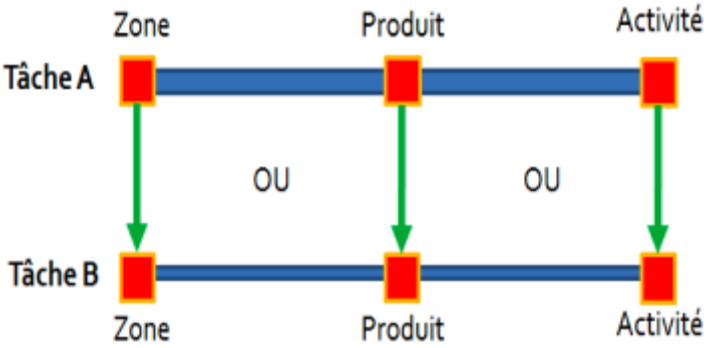


Figure 4.10 **:**
Les différents liens logiques de types Fin-Début



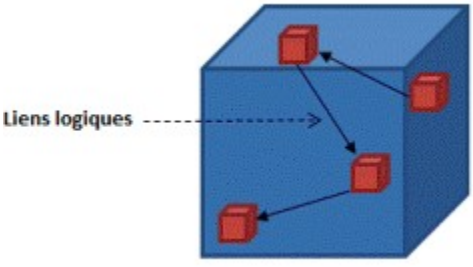
Prenons deux tâches liées logiquement avec un lien de type Fin-Début (FD), comme indiqué sur le diagramme de Gantt (*figure 4.8*).

Si on regarde ce planning en 3D, on voit bien les trois composantes de ce lien de type FD : GBS, PBS et ABS, ce sont les coordonnées du vecteur lien logique dans le cube du WBS (*Figure 4.9*).

Parmi ces trois composantes, une composante prédomine, ce qui détermine la nature du lien logique. Un lien logique peut être de nature : Zone, Produit ou Activité (conformément à la *figure 4.10*).
Par exemple la voie ferrée qui traverse deux zones est modélisée par un lien FD de type Zone. Les câbles qui sont installés après le transformateur sont modélisés par un FD de type Produit. Les travaux préparatoires qui ont lieu avant le terrassement sont modélisés par un lien FD de type Activité.
Il peut aussi exister des liens de type « organisation » ou de « ressources » mais ils sont à éviter car ils rigidifient inutilement le planning et empêchent tout lissage ou nivellement des ressources.

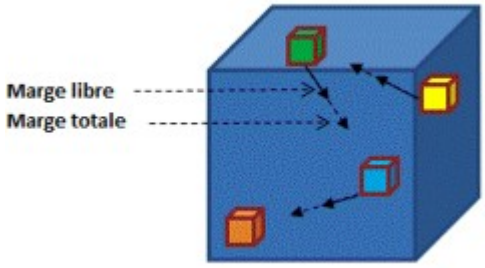
4.5 Le réseau logique du planning (PERT 3D)

Figure 4.11 **: Chemin critique**



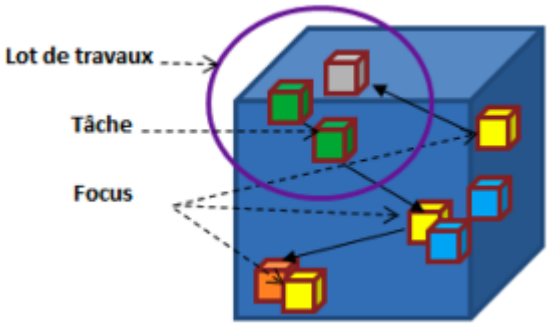
Les petits cubes 3D (tâches) peuvent être liés logiquement, le chemin critique du projet peut être mis en évidence, comme le montre la *Figure 4.11*. Les marges libres et totales des petits cubes 3D peuvent être mises en évidence par des vecteurs, comme indiqué sur la *Figure 4.12*. Les lots de travaux correspondent à un ensemble de petits cubes 3D, visibles sur la *Figure*

Figure 4.12 **: Marges libres et totales**



Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

Figure 4.13 **: Les lots de travaux**

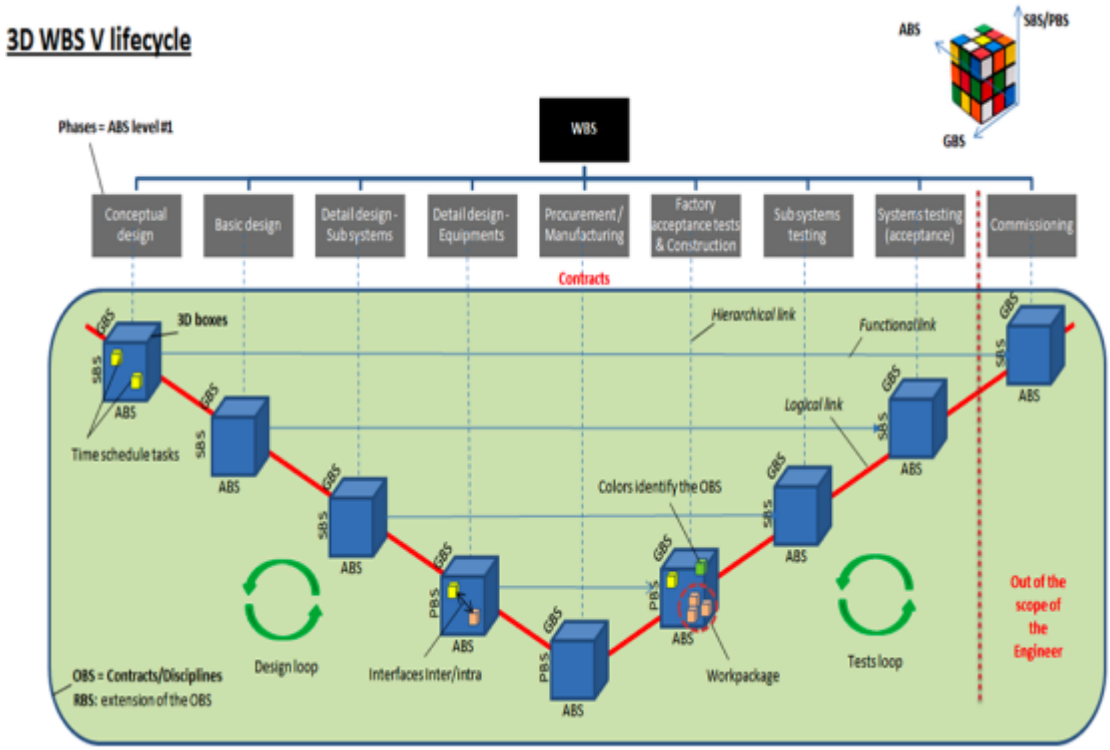


4.13.

4.6 Le cycle en V du WBS 3D

Au début du projet, on étudie (ABS) des systèmes fonctionnels (SBS) puis des sous-systèmes, on spécifie alors (ABS) des produits (PBS). Ces produits (PBS) sont alors fabriqués (ABS), puis on teste les produits en sortie d'usine (ABS), on les transporte (ABS) jusqu'au site de construction (GBS), on les installe et on construit (ABS) des ouvrages (PBS), on teste (ABS) alors les produits (PBS) sur le site (GBS), un à un, puis les sous-systèmes (SBS) auxquels ils participent, puis les systèmes fonctionnels plus globaux (SBS) et finalement l'ensemble de l'ouvrage.

Figure 4.14 **: Le cycle en V du WBS 3D**



Il est rappelé que le projet se représente avec un seul cube. Cependant on peut aussi le représenter de la façon suivante (*figure 4.14*), qui dissocie le cube du projet en fonction des phases du projet. C'est le cycle en V du projet.

Cette figure met en regard les cubes WBS en fonction des phases d'un projet, phases qui ne sont autre qu'un des premiers niveaux des Activités (ABS). Il permet de mettre en évidence ce qui est étudié dans les différentes phases amont en regard de ce qui est testé à la fin.

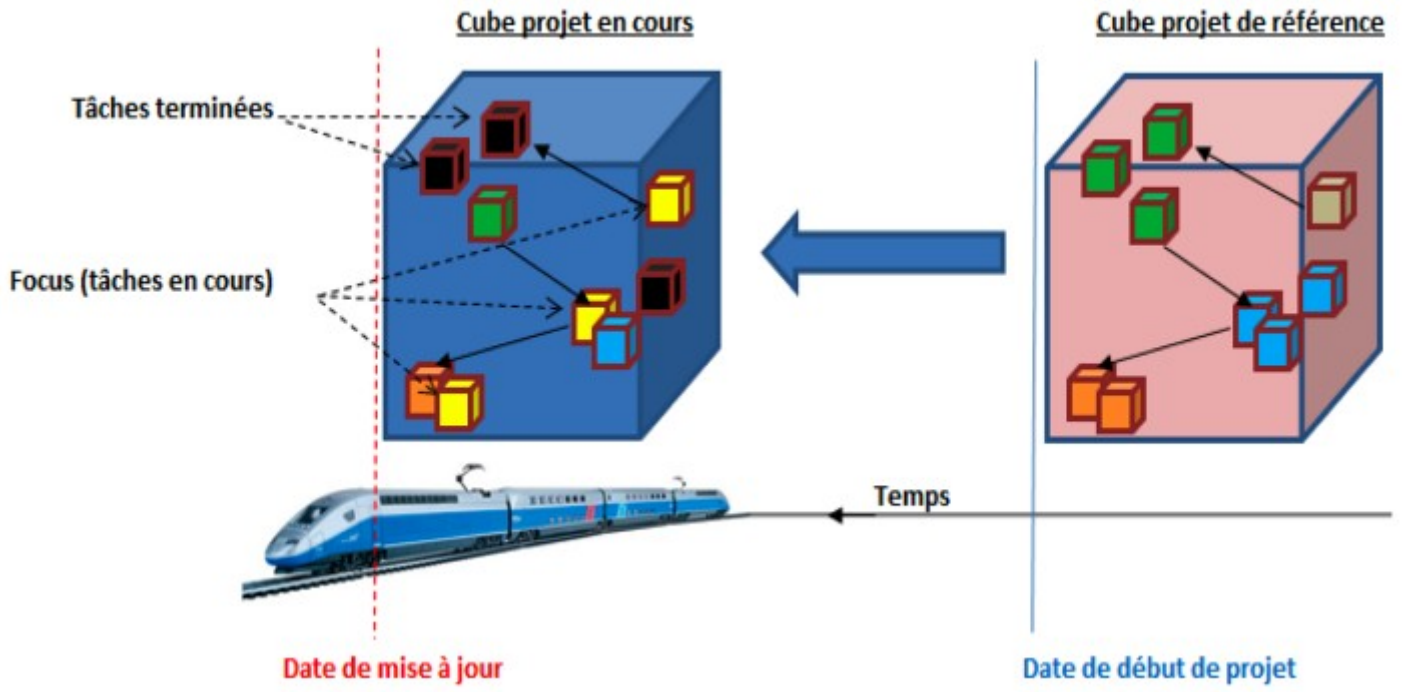
On voit que le niveau de détail du PBS au sens large (qui prolonge le SBS) varie pendant le cycle de vie du projet, c'est-à-dire pendant la phase (l'activité, ABS).
Le niveau de détail des Activités (ABS) varie aussi en fonction du temps. Il est clair qu'en début de projet le planning sera macroscopique, et qu'il se détaillera au fur et à mesure que le temps s'écoulera.

Pour les zones géographiques (GBS), on comprend que le niveau de détail du WBS atteint son apogée pendant la phase de construction dans laquelle plus les périodes de contrôle sont courtes et le découpage en zones géographiques est fin, plus le pilotage et la maîtrise du projet est précis.

4.7 La référence du projet

Le cube du projet est « pris en photographie » au moment du « figeage » du contrat. Puis, l'ensemble du cube, et ses petits cubes 3D fixes à l'intérieur du cube du WBS, se déplacent dans le temps. C'est la cinquième dimension ! On peut imaginer

Figure 4.15 **: La référence du projet, hypercube 4**



les petits cubes 3D réalisés qui se colorient en noir ou deviennent invisibles et même un « focus » qui illuminerait les petits cubes 3D en cours de réalisation.
Ceci se représente par un hypercube 4 ou un « Tesseract », tel que présenté sur la *Figure 4.15*.

5-L'identification des interfaces

Une interface est la couche limite entre deux éléments par laquelle ont lieu des échanges et des interactions.
Il découle du modèle 3D que l'on distingue les interfaces de types:

- logiques (ou causales) sur l'axe ABS ;
- d'organisation sur l'axe OBS ;
- de co-activité sur l'axe GBS ;
- fonctionnelles sur l'axe SBS (plus généralement l'axe PBS);
- produits (ou physique) sur l'axe PBS.

Par exemple :

- pour la phase construction, les travaux préparatoires qui doivent impérativement être réalisés avant le terrassement génèrent une interface logique (via le lien logique sur l'axe ABS entre ces deux tâches).
- pour la phase études, deux disciplines travaillant sur un même système fonctionnel génèrent une interface organisationnelle.
- deux tâches ayant lieu au même endroit en phase de construction pour des activités proches génère une interface de type co-activité.
- en phase essais, deux systèmes radio différents peuvent interférer aux niveaux de leurs ondes électromagnétiques générant des interfaces fonctionnelles.
- deux équipements devant se connecter en phase d'installation génèrent une interface produit ou physique.

La distance (proximité) entre deux petits cubes 3D au sein du cube du projet définit la valeur numérique de l'interface, ou son importance, puisque les trois axes du cube du projet sont gradués selon une chronologie.
On peut assimiler les tâches à des points, on note :

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

T (a) = GBS (i) x PBS (j) x ABS (k)

Avec i, j, k, les coordonnées de la tâche a, dans le cube du WBS.

T (b) = GBS (l) x PBS (m) x ABS (n)

Et avec l, m, n, les coordonnées de la tâche b.

On peut calculer la distance entre les tâches a et b, par la formule :

$$\text{Distance Tb-Ta} = \sqrt{((l-i)^2+(m-j)^2+(n-k)^2)}$$

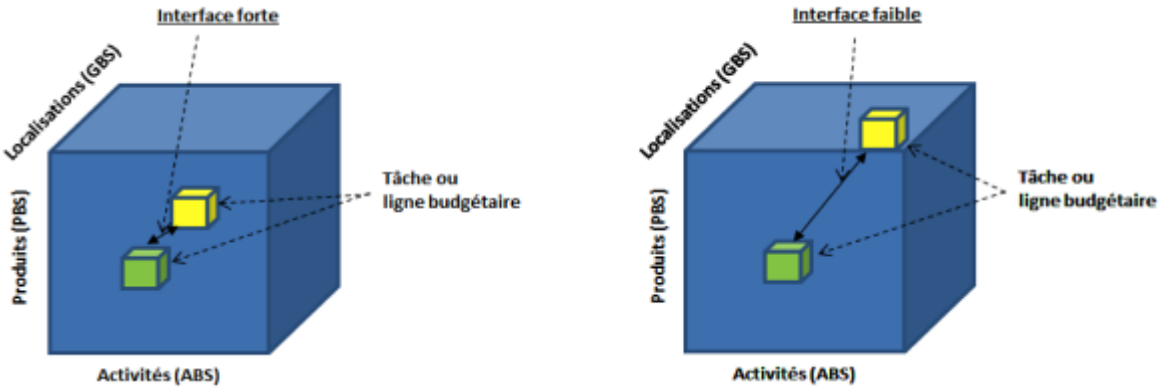
Cette distance n'est autre que la norme du vecteur liant deux petits cubes 3D au sein du cube du WBS.

Plus les petits cubes 3D (tâches) sont proches dans le cube du projet, plus les tâches sont en interface.

On peut poser le principe suivant :

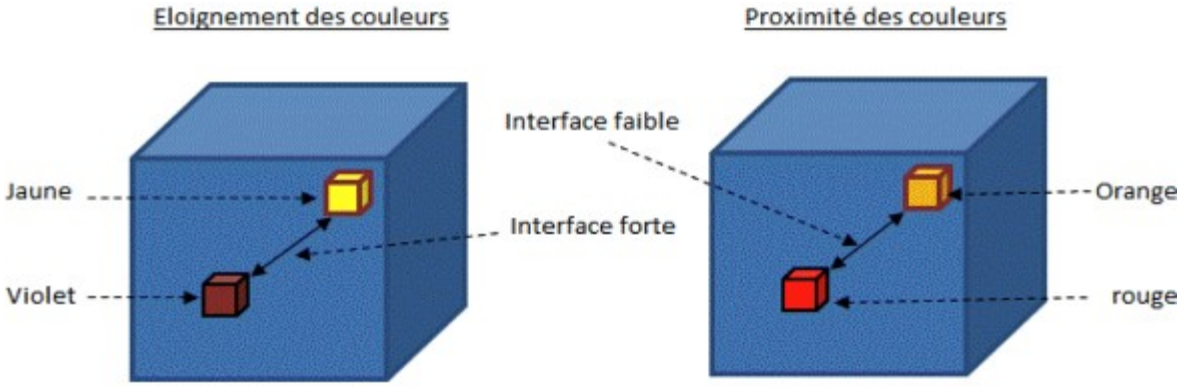
La *Figure 5.1* illustre ce principe d'identification des interfaces.

***Figure 5.1* : les interfaces, distance entre les petits cubes 3D**



D'autre part, la couleur des petits cubes 3D, c'est-à-dire le code qui représente leur appartenance à une branche de l'OBS a un impact sur la criticité des interfaces.

***Figure 5.2* : Les interfaces, éloignement dans l'OBS**



Si deux disciplines lointaines dans la chronologie des couleurs des branches de l'OBS travaillent sur le même sujet, l'interface est plus compliquée à gérer que si les deux disciplines sont proches.

Par exemple, si les disciplines « système Radio » et « Téléphonie » travaillent sur la même spécification fonctionnelle, leur travail est plus simple que si la discipline « Electronique » devait travailler avec la discipline « Génie civil » sur un même document, parce que ces disciplines n'ont pas le même langage.

Il en résulte le principe suivant :

Plus les petits cubes 3D ont une couleur lointaine dans la chronologie des couleurs des branches de l'OBS, plus les interfaces sont compliquées à gérer.

L'influence de la couleur des petits cubes 3D sur la complexité des interfaces est illustrée sur la *Figure 5.2*.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

L'OBS identifie le client et le fournisseur, quel que soit l'étage sur lequel on se place. Les interfaces externes sont donc identifiables dans le cube du projet, conformément à la *figure 5.3*

La notion de temps joue aussi un rôle dans la détermination des interfaces. On comprend bien que deux tâches éloignées dans le temps ne peuvent pas être en interface.
A noter que les lots de travaux (croisement entre le WBS et l'OBS) sont souvent définis en fonction du nombre d'interfaces inter-lots qu'ils génèrent : on doit alors minimiser les interfaces dans la stratégie d'allotissement.

***Figure 5.3* : Les interfaces internes et externes**

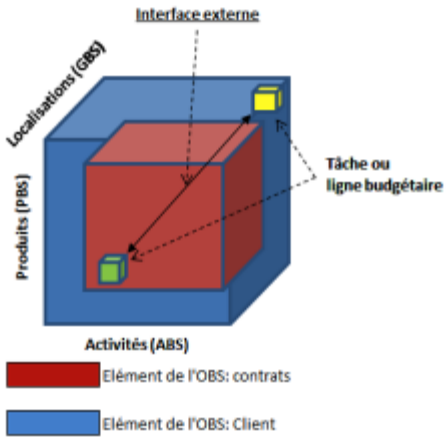


***Figure 6.1* : Cost Breakdown Structure versus Work Breakdown Structure**

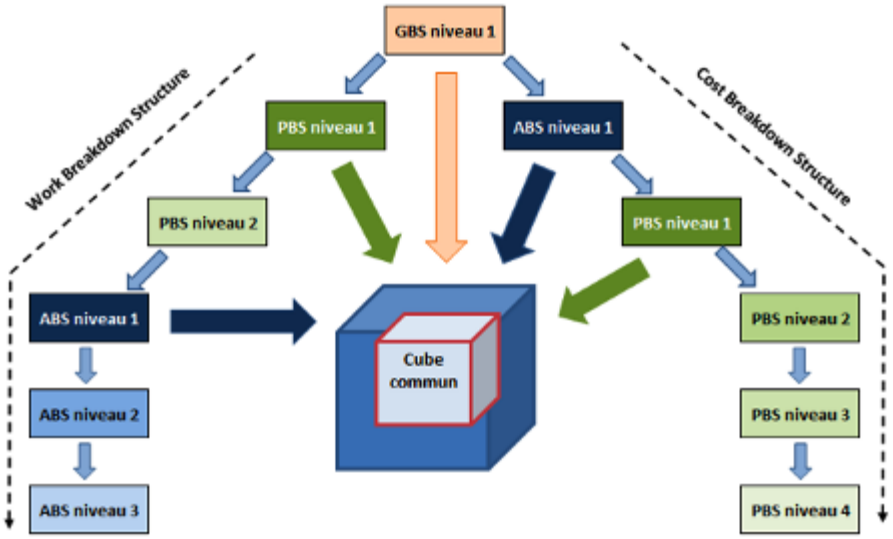
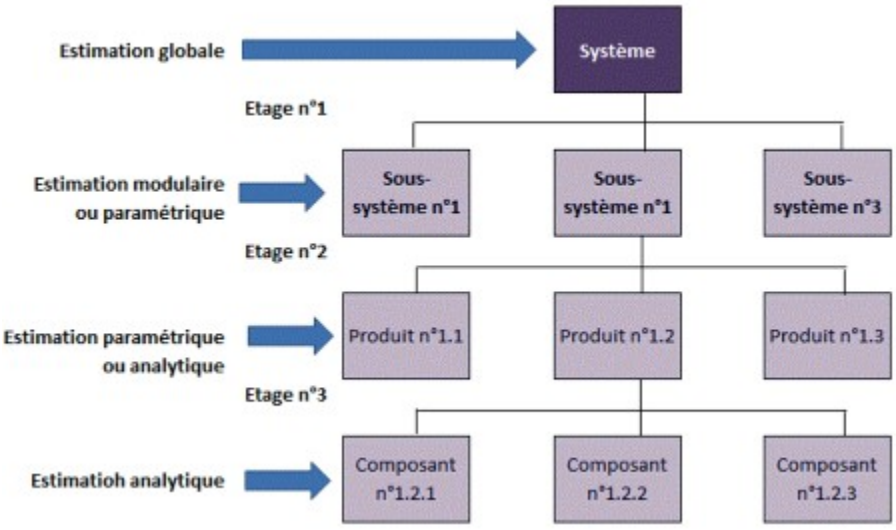


***Figure 6.2* : L'estimation des coûts versus l'arbre produit (PBS)**



6-Vers un management de projet intégré

6.1 L'unification des coûts et des délais

Un planning (WBS) détaille des Produits en Activités. Une structure de coûts (CBS, Cost Breakdown Structure) détaille souvent des Activités en Produits. Il existe un cube optimal pour une gestion des coûts et des délais unifiée. Ceci est illustré sur la *figure 6.1*.

6.2 PBS versus l'estimation des coûts

En fonction de la précision souhaitée, du temps disponible et de la phase du projet, l'estimation des coûts s'effectue souvent sur le PBS.
Cette estimation est d'abord globale, puis elle devient modulaire, paramétrique, et enfin analytique quand le degré de précision devient un point crucial, à l'approche de la signature du contrat par exemple.
La *Figure 6.2* schématise les méthodes d'estimation des coûts à utiliser en fonction des étages de l'arborescence PBS

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Figure 6.3 : La configuration du projet versus l'arbre produit instancié (PBSi)

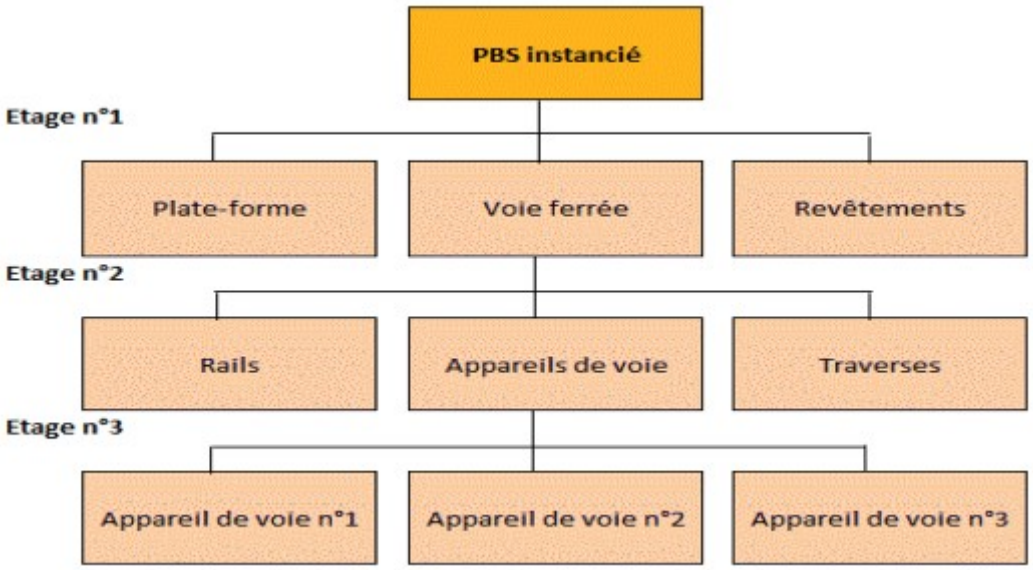


Figure 6.4 : Les visions internes et externes du WBS

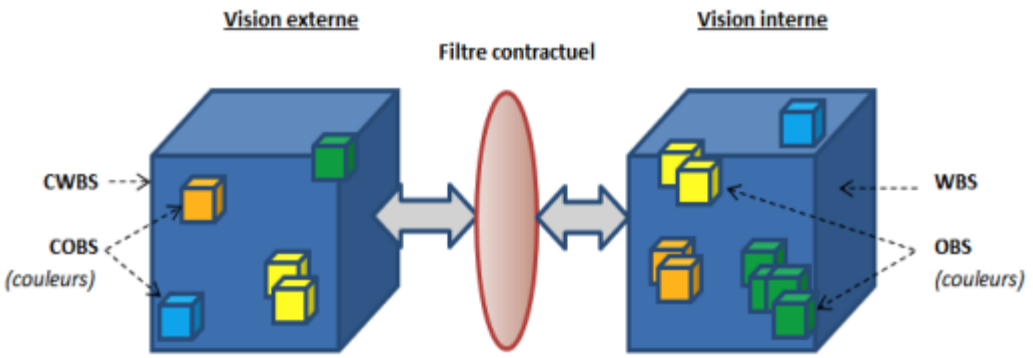
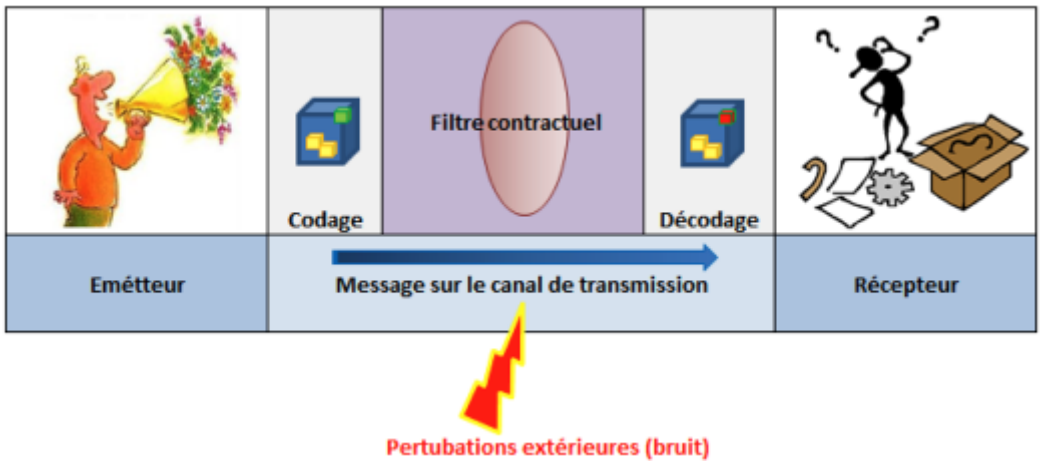


Figure 6.5 : Communication entre les visions internes et externes, le filtre contractuel



6.3 La configuration du produit

La configuration du Produit se gère sur le PBS et ses instances. Un exemple de PBS instancié (PBSi) est présenté *Figure 6.3*.

6.4 La vision contractuelle

Il faut distinguer la vision interne projet et la vision externe. Le projet s'intègre dans un schéma industriel (COBS, Contract Organization Breakdown Structure) et possède une structure de découpage des travaux contractuelle (CWBS, Contract Work Breakdown Structure). Les visions internes et externes sont liées par un « filtre contractuel », comme indiqué *Figure 6.4*.

Le filtre contractuel induit des distorsions entre le fournisseur et le client, et inversement, comme représenté sur la *Figure 6.5*.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

***Figure 6.6* : Risk Breakdown Structure**

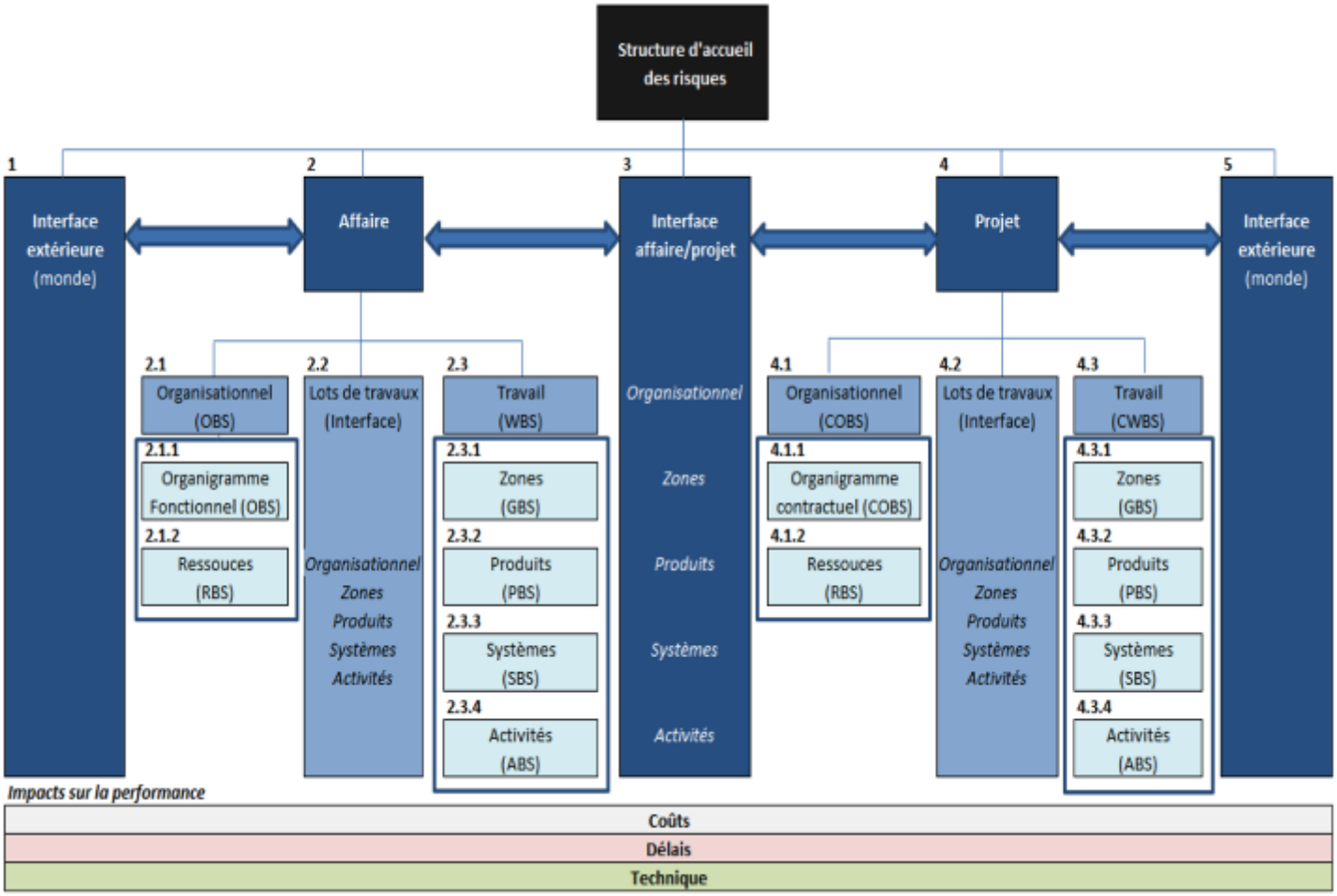
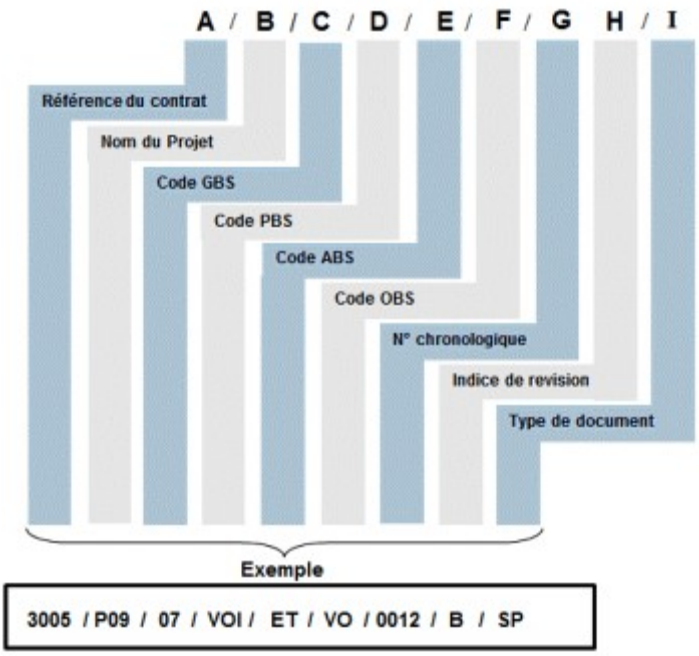


***Figure 6.7* : Codification de la documentation**


A / B / C / D / E / F / G H / I
Référence du contrat
Nom du Projet
Code GBS
Code PBS
Code ABS
Code OBS
N° chronologique
Indice de revision
Type de document
Exemple
3005 / P09 / 07 / VOI / ET / VO / 0012 / B / SP

6.5 La structure d'accueil des risques

Il découle du modèle 3D une structure d'accueil des risques optimale. Elle est présentée sur la *Figure 6.6*.

On peut noter sur cette figure, les zones d'interfaces permettant de décrire l'ensemble du périmètre du projet.

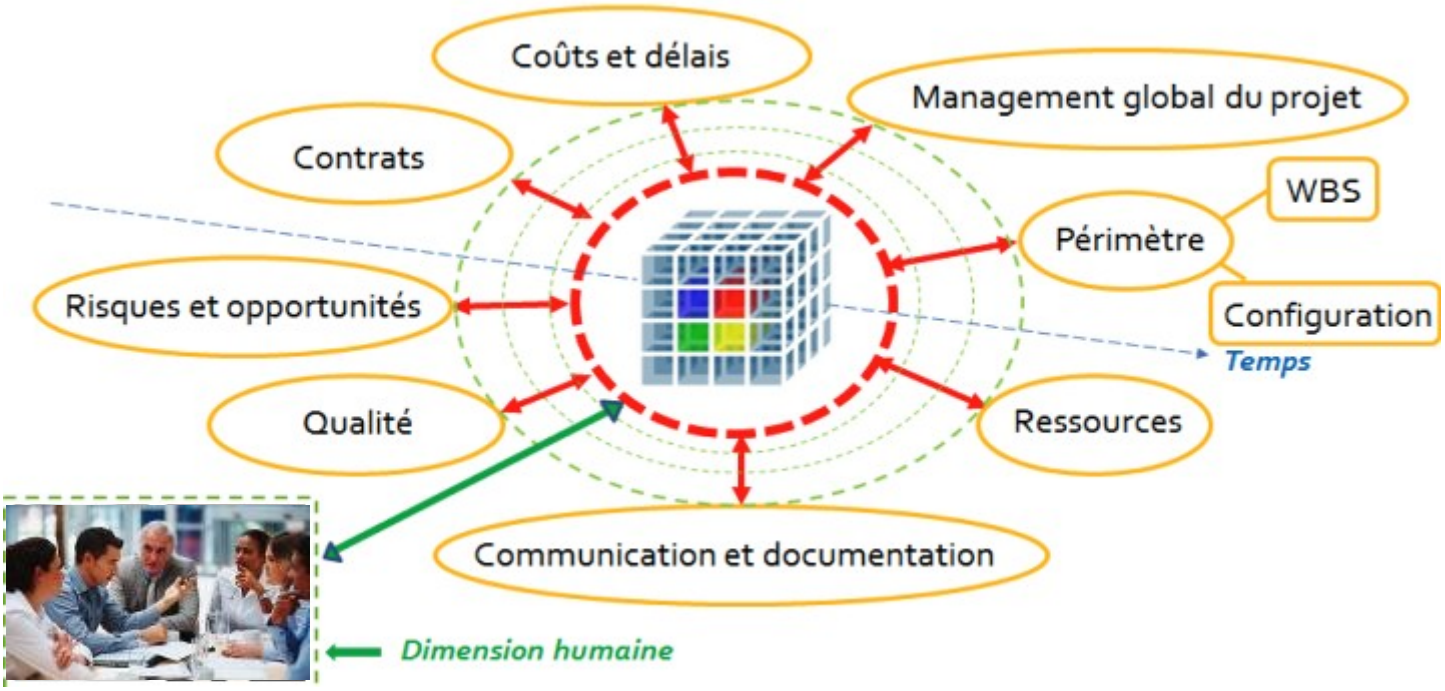
6.6 La gestion documentaire

Les documents doivent forcément être liés au cube projet. La codification de la documentation doit intégrer les codes GBS, PBS, ABS et OBS.
Un exemple de système de codage de la documentation générique est présenté *Figure 6.7*.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

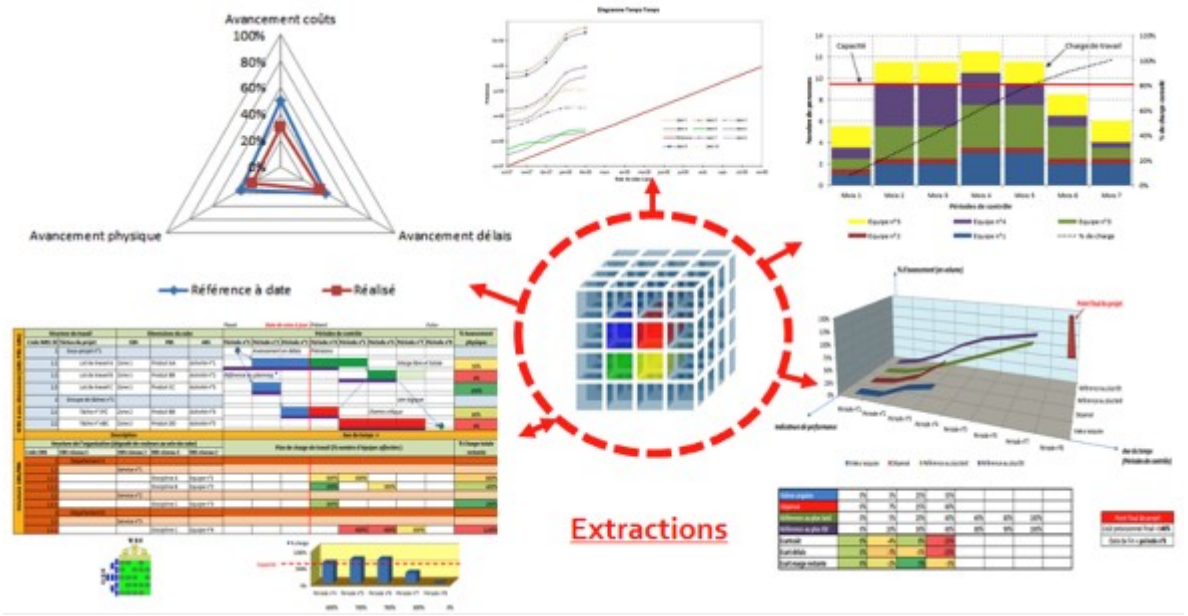
La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Figure 6.8 **: Le cube au centre des thématiques du management de projet**



6.7 Le cube au centre du projet

Figure 6.9 **: Le cube au centre des outils, des rapports et tableaux de bord**



Toutes les thématiques du management de projet tournent autour du cube projet, tel qu'indiqué sur la figure *Figure 6.8*. Le cube projet est, selon les cas, soit une donnée d'entrée, de travail, de sortie, ou une combinaison des trois, dans les processus des thématiques du management de projet. On peut imaginer le cube projet au centre des outils de travail des gestionnaires de projet, fournissant des rapports et des tableaux de bord classiques, tel qu'indiqué sur la figure *Figure 6.9*.

La performance mesure des écarts entre la position en cours du projet et sa configuration de référence contractuelle. Elle concerne les coûts, les délais et la technique. La technique inclut la gestion des exigences et la gestion de la configuration du Produit, les écarts concernent notamment les caractéristiques fonctionnelles et techniques du Produit. La qualité, planifie, assure et contrôle que les performances sont atteintes, en interface avec le client.
Le cube projet (WBS, OBS) alimente le triangle de la performance, tel que représenté sur la *Figure 6.10*.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

7-Les logiciels de demain

On peut imaginer un PERT 3D, au sein du cube projet.
On peut imaginer :
−naviguer à l'intérieur du cube projet,
−interroger le cube via des requêtes pour obtenir de l'information,
−cliquer sur des petits cubes 3D pour avoir accès à leurs caractéristiques (dates, coût, etc.)
−faire tourner le cube, le filtrer, le trier, voir le réseau logique tâches sous différents angles,
−extraire du cube des rapports et tableaux de bord (diagrammes de Gantt, courbe en S, etc.)
−continuer de travailler avec des interfaces logicielle de type Gantt fléché si besoin, en liaison bidirectionnelles avec le cube projet,
−etc.
Une représentation de ce logiciel ressemblerait à la *Figure 7.1*.

On peut noter que dans le concept du modèle 3D, des gros cubes 3D peuvent être liés à des petits cubes 3D - les liens logiques sont « multi-niveaux » sur le WBS.

Figure 6.10 **: Le cube du cœur de la performance projet**

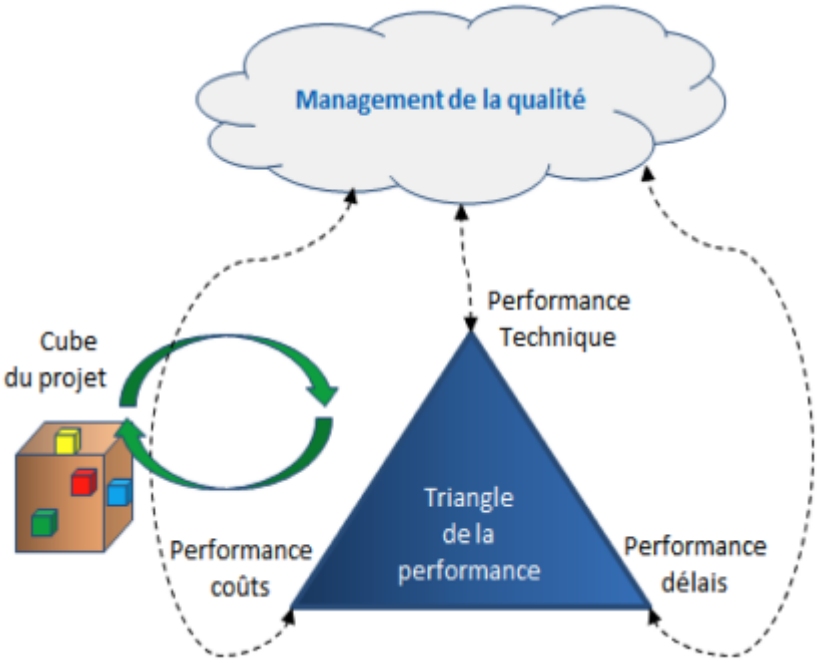


Figure 7.1 **: Une vision d'un PERT 3D conforme au WBS 3D**

8-Conclusion

Le modèle 3D permet aujourd'hui de structurer bien et rapidement un projet (via une matrice WBS). Ceci a déjà été mis en œuvre sur nombre de grands projets industriels. Il permet aussi d'identifier mathématiquement les interfaces d'un projet, et c'est sans doute là sa plus grande valeur ajoutée théorique. L'importance de l'analyse de projet est à souligner car elle permet de bien graduer les axes du cube WBS, c'est en effet la base de la mesure des interfaces.

De l'estimation des coûts au management global du projet, en passant par la maîtrise des délais, des coûts, des exigences, de la configuration du produit, des ressources, de la documentation, des aspects contractuels, des risques et des opportunités, tout tourne autour du cube projet. On peut aisément penser à un management de projet intégré au sein duquel le cube projet serait l'élément central.
On peut imaginer un logiciel de « rêve », tel que présenté dans cet article.

Si aujourd'hui, techniquement, nous sommes en mesure d'appliquer qu'une petite partie de ce que le modèle théorique propose, nous sommes cependant en mesure de mieux comprendre les projets, ce qui apporte d'ores et déjà de la valeur dans notre façon de les aborder.

NDLR : Le livre de Jean-Yves MOINE sur le WBS 3D « **Management de projet 3D – Le cube projet** » vient de paraître : http://www.cepadues.com/livre_details.asp?l=1002

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

Magazine

> Derniers ouvrages parus

p1

« Souriez vous managez » de Anna Edery et Manuel de Sousa, Edition Le Souffle d'Or, 1ere édition, 12/2012, 184 pages, ISBN : 978-2-84058-438-4.

Présentation par l'éditeur :
L'environnement de l'entreprise s'accélère, se complexifie, se resserre. Où puiser l'enthousiasme, la motivation d'y évoluer, d'y être performant... et d'y trouver du plaisir ? Comment faire de l'envie un moteur pour les hommes et l'entreprise ? Comment sourire en manageant et siffler en travaillant ?
Cet ouvrage explore de façon décalée les signaux qui préfigurent les nouvelles tendances du management. N'en doutons pas, une révolution centrée sur l'humanisme, la créativité, la réciprocité, l'écologie et les nouvelles technologies déferle dans l'entreprise.
En 20 mots, les auteurs proposent un état des lieux, des témoignages, des anecdotes et des propositions concrètes pour :

- Magnifier le capital humain.
- Parier sur un nouveau management optimiste et riche de sens.
- Allier efficacité professionnelle et valeurs humaines.
- Contribuer à une entreprise consciente, humaniste et créative.

Chaque chapitre présente un panorama accessible, synthétique et prospectif de chacun de ces leviers de motivation. Les auteurs, consultants et formateurs, se font les témoins et les instigateurs d'une révolution nécessaire de l'entreprise, centrée sur l'humanisme, la créativité, l'écologie et les nouvelles technologies.
Exploration de façon décalée, à travers témoignages, réflexions et bonnes pratiques, la vague de conscience et de modernité qui déferle sur l'entreprise.

« L'essentiel de la gestion de projet » de Roger AIM, Éditions Gualino, 6eme édition, 02/2012, 128 pages, ISBN : 978-2-297-02486-0.

Présentation par l'éditeur :
Ce livre présente en 15 chapitres l'ensemble des connaissances nécessaires pour concevoir, développer, réaliser et assurer la vie opérationnelle d'un projet dans le respect des contraintes de budget, de délai et de qualité. La démarche de management de projet permet de répondre aux exigences de compétitivité des entreprises et de s'adapter aux évolutions du marché dans un environnement de plus en plus complexe et incertain. Elle concerne la plupart des entreprises, de taille et aux domaines d'activité multiples et variés.
Au total, une présentation synthétique, rigoureuse et pratique pour faire découvrir, par une approche à la fois pragmatique et pédagogique, les "fondamentaux" de la conduite d'un projet industriel.

« Project 2010 - Etude d'un cas concret » de Alexandre FAULX-BRIOLE, Éditions ENI, 1ere édition, 02/2012, 342 pages, ISBN : 978-2-7460-7178-0.

Présentation par l'éditeur :
Ce livre s'adresse aux chefs de projet et aux planificateurs qui utilisent déjà ou souhaitent utiliser Project 2010 (version Professionnelle), le logiciel de gestion de projets le plus utilisé en France. Il présente Project 2010 de manière complète mais très accessible.
Après une introduction générale à la gestion de projets, l'auteur détaille la configuration et la personnalisation de Project 2010, puis déroule un scénario de construction d'un immeuble. De la création du projet jusqu'à sa finalisation, vous explorerez les détails de sa planification (par les délais ou par les ressources) et vous apprendrez à calculer son coût.
L'auteur s'est attaché à recenser toutes les informations et techniques dont le lecteur aura besoin pour gérer ses propres projets.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

p1

« Financements de projet - Enjeux juridiques et bancabilité d'une opération » de Virginie HAUBERT-MCGETRICK et Guillaume ANSALONI, Revue Banque, 1ere édition, 12/2011, 190 pages, ISBN : 978-2-863-25576-6.

Présentation par l'éditeur :
En France, il existe une pratique de place pour les financements de projet dont l'activité est en essor. On pourrait considérer que les études d'ores et déjà consacrées au sujet suffisent à en comprendre les ressorts et les enjeux.
Pour autant, un pont entre l'approche essentiellement économique et financière et le point de vue purement juridique fait défaut.
Le financement de projet n'étant pas une notion juridique mais une technique financière, la meilleure façon de l'appréhender dans un ouvrage de pratique juridique est de se rapporter en permanence à ses ressorts extra-juridiques, et notamment à la nécessité d'organiser juridiquement une opération "bancable". L'ouvrage est composé de deux parties : la première - l'organisation juridique du projet - rappelle les fondamentaux, définit les notions de solidité et de viabilité d'un projet, puis les enjeux juridiques liés à la réalisation du projet ; la deuxième - l'organisation juridique du financement - présente les financements sponsor et bancaire. Les auteurs, praticiens du droit appliqué à cette technique de financement, donnent une méthode et des outils de réflexion pour l'ingénierie juridique et la négociation qui permettent d'appréhender globalement les aspects juridiques d'une telle opération afin de pouvoir procéder efficacement à sa réalisation.
A cet effet, ils proposent des processus d'analyse suivant la spécificité du projet, notamment son caractère public (essentiellement partenariats public-privé et concessions) ou privé.

« Management d'équipe projet - Le chef de projet, un manager » de Yves SOTIAUX, Éditions Gereso, 3eme édition, 12/2011, 254 pages, ISBN : 978-2-35953-082-7.

Présentation par l'éditeur :
Expert de la conduite de projet, vous préparez, planifiez et pilotez toutes les étapes avec le plus grand soin. Mais la réussite de votre projet dépend avant tout des hommes et des femmes qui y contribuent !
C'est pourquoi, en plus de la technique, vous devez maîtriser "l'aspect humain", en animant et en accompagnant efficacement votre équipe.
Avec cet ouvrage, apprenez à mobiliser, impliquer et motiver tous les acteurs de votre projet pour atteindre l'objectif fixé. Vous découvrirez comment établir des relations positives et constructives, révéler les potentiels individuels, et dénouer les situations conflictuelles dans votre équipe.
S'appuyant sur une méthodologie en huit étapes, illustrée de nombreux schémas, l'auteur vous offre un véritable mode d'emploi du management d'équipe projet.

Pensez aussi à commander le dictionnaire de Management de projet : http://www.afitep.org/dictionnaire

Dictionnaire de Management de projet
AFITEP
Editions AFNOR, 5eme édition
520 pages
ISBN : 978-2-12-484351-0.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Du côté de la Recherche

↩p1

> Organisation par projet :

Métarègles et auto-prescription des contraintes productives

Le management de projet est partout. Il est parfois présenté comme la panacée, la « méthode de résolution de tous les problèmes ».
Cet article tempère un peu cet enthousiasme, réel ou forcé, en montrant que la liberté dans les projets n'est peut-être pas aussi idyllique qu'on pourrait le croire. Laissez-vous aller à regarder les projets avec les yeux critiques de Lucie GOUSSARD

Lucie GOUSSARD
Centre Pierre Naville,
UFR SSG d'EVRY
06 88 06 91 40

L'auteure

Chercheur au Centre Pierre Naville et enseignante en sociologie et en administration économique et sociale à l'Université d'Evry Val d'Essonne, Lucie Goussard vient de terminer une thèse sur l'organisation par projet dans les industries automobile et aéronautique.
Elle s'intéresse aux effets de cette forme d'organisation du travail sur l'activité des salariés, leur rapport au travail et leur santé. Elle a participé à plusieurs ouvrages collectifs et a publié des articles dans des revues scientifiques dont « Quand l'organisation par projet menace la santé des salariés », in Aballéa F., Mias A., Organisation, gestion productive et santé au travail, Toulouse, Octarès ; « Le nomadisme dans l'entreprise : une nouvelle source de violence », in Dressen M., Durand J.-P. (dir.), La violence au travail, Toulouse, Octarès, 2011 et « Le consentement limité au travail. Résistances et consentement des salariés de l'ingénierie automobile », Tracés, Editions Ecole Normale Supérieure, n°14, mars 2008.

Depuis F. W. Taylor, la définition de standards de production apparaît comme le leitmotiv des organisateurs du travail. De nombreuses recherches en sciences humaines et sociales en ont montré l'application dans le secteur industriel puis, plus récemment, dans celui des services. Les chercheurs se montrent, en revanche, plus silencieux sur son éventuelle mise en œuvre dans l'activité de conception, quoique de récents travaux avancent l'idée d'une taylorisation du travail des cadres (Roussel, 2007) et des ingénieurs (Lojkine, Malétras, 2002 ; Burlet, 2007).

Nous nous proposons donc d'étudier en quoi le travail de conception fait l'objet d'une rationalisation taylorienne du travail. Dès les années 1950, le secteur de la conception de produits nouveaux est marqué par une forme de rationalisation particulière, articulée autour de la notion de projet.

Mais surtout, à partir de la fin des années 1980, le projet s'insinue dans tous les pores de l'entreprise et représente, non seulement un mode de gestion et de management, mais un mode spécifique d'organisation du travail. Avec lui, la structure organisationnelle traditionnelle de l'entreprise évolue vers de nouvelles formes de relations hiérarchiques et de division du travail.

Relevant des sphères de l'innovation, de la création, de l'invention, l'activité de conception semble, par nature, difficilement rationalisable. Alors, dans quelle mesure peut-elle être organisée selon une logique obéissant au calcul, à la prévision et à la volonté d'efficacité ?

Pour répondre à ce questionnement, nous nous appuierons sur une enquête qualitative menée auprès de cent huit techniciens, ingénieurs et cadres de deux bureaux d'études des secteurs aéronautique (Aéro) et automobile (Auto).

Nous exposerons d'abord les pans d'activité qui font l'objet de formalisations, notamment en raison de l'existence de « métarègles » transversales à tous les projets (1). Ensuite, nous examinerons le concept d'«auto-organisation» qui apparaît indissociable des « métarègles » dans la littérature gestionnaire (2).
Enfin, nous montrerons que, dans sa mise en œuvre, le principe d'«auto-organisation » ne s'accompagne pas d'une autonomie accrue des concepteurs, mais de contraintes auto-prescrites. Autrement dit, l'autonomie dont ils disposent est, paradoxalement, productrice d'une forme toute particulière de contraintes dont ils sont les propres instigateurs (3).

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

1. Standards de communication, méthodes de conception et métarègles

F. W. Taylor rompt avec les pratiques ultérieures d'organisation de la production en constituant le métier comme la cible de son organisation scientifique du travail. La connaissance et la maîtrise des modes opératoires industriels par les seuls ouvriers de métier est pour lui un frein à l'accumulation du capital (Coriat, 1979).

Ce savoir est alors décomposé, « émietté » (Friedmann, 1964) en gestes élémentaires par les ingénieurs du bureau des méthodes de sorte que chaque ouvrier se voit affecté à une tâche précise à exécuter, dans un temps imposé et selon un mode opératoire prescrit.

Le taylorisme instaure ainsi une division du travail entre les organisateurs et les exécutants. « Par exemple, dans le cas d'un atelier de constructions mécaniques faisant des travaux variés, pour assigner journellement à chaque ouvrier une tâche soigneusement mesurée, il faut un service spécial de répartition du travail, établissant la tâche de chacun au moins un jour d'avance » (Taylor, 1919).

Dans les entreprises enquêtées, la formalisation de normes concerne trois domaines : standards de communication, les métarègles des projets et les méthodes de conception.

En premier lieu, nous l'avons vu au cours de la section précédente, les procédés de communication font l'objet d'une forte formalisation.
D'abord, le déroulement du projet est rythmé par des réunions institutionnelles qui ont lieu à des moments imposés et dont le déroulement est formellement prescrit. Des calendriers ponctuent le temps de développement des projets de multiples réunions. Chacune d'entre elle correspond à une journée précise et à un créneau horaire imposé. Le calendrier général d'un projet automobile prévoit, par exemple, le premier lundi de chaque mois, entre 10h et midi, le déroulement de sept types de réunions, qui se déclinent chacune en plusieurs réunions décentralisées au niveau des directions, des services, des départements et des projets. Outre le temps des réunions, des règles imposent la présence de membres spécifiques.

Chez Auto, une réunion d'avancement produit/process est pilotée par un pilote fonction et nécessite la présence de dessinateurs et de concepteurs produits/process, du chef de projet fournisseur et du chargé des achats. La présence de préparateurs du montage, de logisticiens, de géomètres ou de représentants de l'usine peut également être imposée selon la teneur de l'ordre du jour. Le rôle de chaque membre de la réunion fait également l'objet de formalisations. La prise de parole de chacun se fait selon un déroulement précis. Ce sont d'abord les animateurs qui exposent le sujet à traiter, puis les responsables techniques qui avancent des solutions possibles, ensuite s'ouvre un débat au cours duquel chacun peut prendre la parole et au terme duquel une décision est prise.
Ensuite, l'organisation de l'espace de travail est savamment pensée et se modifie au fil de l'avancement du projet pour réunir aux moments adéquats les concepteurs impliqués dans chacune de ses phases.
Enfin, les communications entre les concepteurs, complexifiées par l'organisation par projet, s'effectuent également par le biais des groupwares, dont l'utilisation implique le suivi de procédures standards.

Il y a de plus en plus de spécifications à respecter. Même sur des choses… Par exemple, pour demander une simple notification sur un élément à un autre service, on doit rédiger une multitude de documents et les faire valider par untel, par untel et par untel. Avant, on prenait notre téléphone et l'affaire était réglée. Maintenant, tout est tracé. (Hugues, 53 ans, ingénieur, Auto)

Dans ce qu'Hugues décrit, ce sont les comptes-rendus d'activité et les documents de synthèse qui font l'objet de standardisation. Pour dialoguer entre eux, les concepteurs doivent emprunter un langage codifié, compréhensible par tous, car l'organisation par projet implique la mise en relation de concepteurs aux cultures professionnelles et aux métiers différents. La recherche d'E. Roussel (2007) abonde également dans ce sens puisqu'il montre que les cadres passent un temps grandissant à rendre compte de leur travail par le biais de procédures de reporting de plus en plus détaillées.

En deuxième lieu, les techniciens et les ingénieurs doivent appliquer des règles précises pour accomplir le travail de conception. D'après M. Burlet, c'est à partir des années 2000 que « l'accent est mis sur la rédaction et l'application de procédures et de standards de travail » (2007, p. 329). Ces règles sont définies par les concepteurs des directions métiers, eux-mêmes coordonnés par la « direction des méthodes de conception ». Puisque les unités métier sont missionnées à l'élaboration des standards alors que les unités projet doivent les appliquer, il existe une division du travail entre des concepteurs des méthodes de conception et des concepteurs qui les exécutent. Ces règles de conception définissent alors les normes à suivre pour développer chaque organe du produit. En outre, le manuel de qualité d'Auto(1) précise que les standards techniques doivent être applicables à l'ensemble des projets.

En troisième lieu, la conception du travail des concepteurs est également orchestrée par les directeurs de projets. Ils évaluent les durées des différentes étapes de développement des projets, élaborent les plannings, déterminent les dates auxquelles les études doivent être terminées et fixent les « métarègles ». Ces métarègles (2) constituent

(1) Source documentaire intitulée « management du système de conception Auto » qui est une mise à jour du manuel de qualité datant de 2004.
(2) La paternité de ce concept renvient à C. Navarre et au Club de Montréal, un réseau de chercheurs et de praticiens en management de projet au début des années 1980 (Muller, 2009).

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

les normes générales et immuables des projets. Elles constituent un cadre d'action pour les concepteurs puisqu'elles définissent les limites à ne pas franchir.

Dans le management de projet, il y a les jalons projet qui imposent un rythme et les gens savent qu'il y a une attente du projet donc ça nécessite assez peu d'énergie pour que les gens respectent les délais. Ils savent qu'ils ne peuvent pas être en retard ! (Khaled, 32 ans, chef de projet, Auto)

Dans le récit de Khaled, on comprend que les temps opératoires retiennent toute l'attention des directeurs de projet, comme le préconisait F. W. Taylor : « Ce que l'auteur désire surtout établir, c'est que tous les systèmes reposent sur une étude précise et scientifique des temps élémentaires » (1919, p. 28).
Au Centre Technique comme à Paris-Sud, une planification précise et imposée, dénommée master-planning, décompose le déroulement du développement des projets, définit des délais pour la réalisation des activités de travail et programme les dates des différentes réunions institutionnelles.
Les calendriers prévoient également, par métier, les rôles des concepteurs concernés par la conception d'une pièce, d'un système ou d'une prestation. Ces master-plannings sont composés de dates charnières, dénommées « jalons », qui constituent une forme de structuration majeure des pratiques de travail.
Planifiés de manière rigide, les jalons autorisent le démarrage de la phase de conception suivante. Toutes les équipes doivent être prêtes à l'heure, sous peine de pénaliser toutes les autres en empêchant le « passage du jalon ».
L'analyse des entretiens révèle, en effet, que les jalons incarnent des injonctions indiscutables dans l'organisation par projet :

Vous devez donner des résultats de validation pour être sûr que votre produit remplit la qualité qu'on veut lui donner. Il y a tout cela à faire, et tout cela, bien sûr en respectant ce que l'on appelle des jalons. Des jalons, c'est ce que l'on appelle des points importants au niveau de la conception du projet, le jalon J1 J2 J3 J4 J5 jusqu'à la mise en place de la série. Et aujourd'hui, c'est une grande majorité de gens qui subissent cette pression des jalons sans pouvoir en gérer les intensités. Et c'est comme ça que les gens arrivent à saturation… ça engendre un stress incroyable. (Benoit, 57 ans, Technicien, Auto).

Les délais, chez nous, ils sont indiscutables. "Voilà le délai, tu as bien compris : c'est là et pas plus tard ! Quoi ? Des aléas ? Je n'ai pas bien entendu ! Tu voulais dire quelque chose ?! Ah… je préfère !". Du coup on met tous nos indicateurs au vert pour être dans les délais. Ah, c'est sûr qu'on ne les dépasse pas ! Mais par contre…la qualité…après il y a des soucis sur les produits, mais il ne faut pas s'en étonner. Ce n'est pas la qualité qui prime aujourd'hui: ce sont les délais ! (Patrick, 40 ans, ingénieur d'études en développement logiciel, Aéro)

Donc ils m'ont mis sur le projet [X] et j'ai compris ma douleur. Parce que c'est un projet phare, qui devait servir de test pour baisser les coûts, ils ont réduit les coûts de 20 % en employant au maximum le numérique entre autres. Et en raccourcissant les délais. Ce qui fait qu'il y avait une forte pression sur tous les gens. Et c'était dur (rires). À un moment je leur ai même dit ça suffit vous en trouvez un autre ! On est obligé de se donner à 100 %, tu n'as pas le droit d'avoir des problèmes à côté, si tu as des problèmes de famille qui ne tient pas ce n'est pas possible (Jean-Claude, 57 ans, chef de projet, Auto)

Les manuels d'organisation des entreprises étudiées définissent d'ailleurs le respect des délais comme une priorité absolue. Ainsi, la communication entre les concepteurs, les méthodes et les temps de conception constituent les trois domaines dans lesquels se déploie la formalisation du travail de conception.
Cependant, dans la littérature gestionnaire, il apparaît qu'au sein de ces normes, les concepteurs s'organisent librement pour accomplir leur travail.

2. Le principe d'« auto-organisation » à partir des métarègles

En sciences de gestion, le concept de métarègles est indissociable de celui d'« auto-organisation ».
Toujours selon la perspective gestionnaire, leur principe est le suivant : les métarègles fixent un espace de contraintes au sein duquel les salariés sont « libres » de s'auto-organiser pour atteindre leurs objectifs. « L'important n'est pas le contenu des métarègles, c'est au contraire ce qu'elles ne contiennent pas, qui est laissé à l'autonomie du Directeur de projet.
Le premier principe du management des grands projets est une responsabilité sur le résultat. L'espace de liberté sur le comment faire est indissociable de cette responsabilité. […] Dans cette démarche, chaque équipe construit ses propres règles, certes qui seront vérifiées par l'autorité de tutelle, en s'éloignant des volumineux guides de procédures édictés par ceux qui ne les appliqueront pas » (Poulingue, 2007).
Les métarègles permettent aux salariés de définir « leurs propres règles » (Jolivet, 1998 ; Jolivet, 2003). Ainsi, l'« auto-organisation » à partir de métarègles renvoie à un système de normes générales dans lequel se logent des normes adaptées aux spécificités de chaque projet, élaborée par des salariés « autonomes ».
Ce dispositif cherche à développer « le sens des responsabilités des hommes » pour les « faire grandir » (Jolivet, 1998, p. 28).

Dans sa mise en œuvre, il est vrai que ce principe semble laisser aux concepteurs des marges de manœuvre pour déterminer eux-mêmes leurs temps et leurs modes opératoires.

Quand on développe un moteur, ici, en deux ans, on vend un projet à un client et il y a un processus à suivre avec des jalons, c'est-à-dire des repères, des étapes charnières. Après, on est libre, entre guillemets, de s'organiser comme on veut pour faire le travail et tenir les différents jalons. (Cédric, 33 ans, chef de projet, Aéro)

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

Cela signifie qu'ils disposent d'une autonomie de processus et d'une autonomie organisationnelle puisqu'ils choisissent, eux-mêmes, la méthode et l'organisation les plus appropriées à un instant donné et pour un projet donné.
Plus globalement, on peut dire que les salariés jouissent d'une autonomie opératoire puisqu'ils sont libres de planifier leur activité – au sein d'un faisceau de macros contraintes : les métarègles – et de la gérer de la façon qu'ils estiment la plus efficace pour obtenir des résultats attendus d'eux.

Le principe d' « auto-organisation » à partir de métarègles paraît, en première analyse, en rupture avec le modèle de l'hétéronomie taylorienne. Or, d'une part, les personnels des bureaux d'études mettent en avant l'autonomie dont ils disposent, d'autre part, ils ne manquent pas de souligner leurs difficultés à tenir les délais.
Leurs propos sont donc pour le moins contradictoires et nous conduisent à nous demander pourquoi, s'ils sont libres d'organiser leur temps de travail, ne s'autorisent-ils pas des délais plus souples pour réaliser leur travail, en sorte de réduire la pression temporelle ? Quelles sont les formes de contraintes qui autorisent et rendent possible cette pression temporelle dans un univers en apparence si souple ? Ce mode de rationalisation du travail confère-t-il réellement plus d'autonomie aux salariés que les modes d'organisation traditionnels ?

3. L'auto-prescription des contraintes : une autonomie tronquée

Reste alors à comprendre comment se met en place la contrainte dans un système a priori non contraignant.
Autrement dit, pourquoi ces salariés se déclarent dans le même temps libres, puisque autonomes dans leur travail, et contraints à l'instar de Sabine(1) : *« oui je m'organise comme je le souhaite, je n'ai personne derrière moi qui me dise « fais ci, fais ça » mais… (long silence) c'est loin d'être facile quand même ! »*(2).
Pour comprendre cette proposition, pour le moins paradoxale, nous allons tenter de montrer combien, comme le souligne J.-P. Durand, « l'autonomie ou la contrainte se développent et se rétractent dans différents champs [comme] la maîtrise des gestes et des mouvements à accomplir, l'ordre de ces gestes ou des opérations à effectuer, la maîtrise du temps, le rapport au personnel d'encadrement, les ressources pour atteindre les objectifs fixés » (2009, p. 132) .
Il n'empêche, ajoute l'auteur, « qu'une autonomie gagnée dans un champ (auto-organisation du travail pour répondre à des objectifs) [peut] s'accompagner d'un accroissement des contraintes dans un autre champ (une plus grande pression du temps pour réaliser ces mêmes objectifs) » (idem).

S'il est vrai que l' « auto-organisation » s'accompagne d'une réduction drastique des délais de conception, un ressort producteur de contrainte reste à saisir. Pour cela, examinons les propos de Gaëlle :

Avant, quand vous démarriez un projet, vous aviez un planning. Donc vous pouviez voir les différentes dates auxquelles vous deviez rendre un certain travail, ça vous permettait de vous organiser…Aujourd'hui il y a plus de planning ! On ne vous le montre plus et on vous dit : « c'est dès que tu peux ! ». Et c'est au coup par coup, c'est-à-dire une fois qu'un jalon est terminé, qu'on ne dit pas que le prochain est dans six semaines, on vous le dit trois jours avant, donc vous êtes toujours en train de vous demander si cela ne va pas tomber demain. Vous n'avez aucune visibilité sur le temps qui vous reste réellement. Donc vous travaillez au plus vite, vous restez plus tard le soir…C'est malsain et en même temps c'est très calculateur parce que cela nous oblige à être toujours à fond. (Gaëlle, 40 ans, technicienne, Auto)

D'après Gaëlle, l'absence de planification précise de l'activité génère une sorte d'auto-pression. L'anticipation de potentiels contrôles conduit les concepteurs à une rigueur et une mobilisation de tous les instants. Ce mécanisme est renforcé par le caractère imprévisible de l'activité de conception.

Les managers ne nous fixent pas forcément de délais. Les délais ne sont pas imposés… Enfin, si, mais c'est insidieux. Ils vont nous demander quand on pense avoir fini telle ou telle chose. Ils essaient de mettre la pression au maximum et c'est intelligent parce que, comme ils nous demandent notre avis, au final, on est un peu notre propre chef, donc on dit "j'aurais fini mercredi soir". Et si le moteur ne tourne pas comme il devrait, qu'on ne peut pas l'avoir testé pour mercredi comme on l'avait promis, on se met la pression… On se sent coincé parce qu'on s'est engagé sur une date (Claude, 45 ans, technicien, Auto).

Les concepteurs, ne pouvant prévoir à l'avance les aléas qu'ils risquent de rencontrer ou les contrôles que l'on pourrait leur imposer, sont conduits à travailler le plus rapidement et le plus rigoureusement possible.
Mais surtout, on entrevoit dans les propos de Gaëlle et de Claude le caractère contraignant du principe d'« auto-organisation ».
S'ils définissent en apparence leurs propres délais et déterminent les chemins à parcourir qui semblent les plus judicieux pour accomplir un travail efficace et de qualité, reste que des métarègles encadrent fortement leurs choix. Cette planification extrêmement structurante contraint les

(1) Chef d'équipe, 45 ans, Aéro.

(2) Ce constat empirique rejoint les conclusions de J.-L. Metzger et F.-X. Schweyer (2006). Leur enquête quantitative sur le travail des ingénieurs hospitaliers révèle que 90 % d'entre eux déclarent disposer d'une grande autonomie, alors que dans la pratique, ils sont pris dans un jeu de contraintes structurelles fortes. Des études statistiques laissent également voir que les salariés éprouvent le sentiment d'une montée simultanée de l'autonomie de la contrainte au cours des dernières années (Cézard, Vinck, 1996).

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

concepteurs à mener des actions dans un laps de temps réduit et imposé.
Leur autonomie s'exerce donc dans un cadre contraint qui limite assez fortement le choix des possibles. Il s'agit de les mettre en situation de définir en permanence ce qui pourrait être le one best way, compte tenu des impératifs, et de trouver eux-mêmes la manière la plus efficace de répondre aux attentes de la direction et de la hiérarchie. À eux de raisonner selon les principes tayloriens d'économie de temps et de s'imposer une pression constante. Ainsi, aux côtés des formes de contraintes productives ordinaires de délais, de coûts et de qualités, s'exerce une forme de contrainte toute particulière : celle de l'auto-prescription des contraintes.

L'enjeu de l'auto-prescription des contraintes est d'orchestrer l'intériorisation par les salariés des contraintes gestionnaires des projets.
Cette intériorisation s'opère par une responsabilisation des concepteurs désormais dans l'obligation de présenter leurs propres projections des modalités à suivre et des délais à tenir à l'intérieur des métarègles.
Ils sont en effet contraints de communiquer à leurs supérieurs et à leurs pairs – notamment au cours des réunions institutionnelles – comment et en combien de temps ils envisagent de réaliser les objectifs assignés. On les amène donc à rendre compte de l'état d'avancement de leurs missions, des difficultés rencontrées et des méthodes envisagées pour les résoudre.
Or, comme le dit Claude dans l'extrait d'entretien précédent : « *On se sent coincé parce qu'on s'est engagé sur une date* ». Et Pascal d'ajouter « *il y a une phrase qui revient souvent dans l'entreprise c'est : "on dit ce qu'on fait et on fait ce qu'on dit*" ».

Ainsi, pour C. Midler, le salarié est « condamné à réussir [et] ne pourra pas invoquer le caractère trop ambitieux des objectifs qu'il a lui-même validés, ou l'absence de moyens qu'il était en mesure de demander » (Midler, 1993).
En effet, les dispositifs de contrôle précédemment abordés, par la transparence des objectifs que les concepteurs se sont eux-mêmes fixés, tendent à proscrire les possibilités de dérives de ces objectifs.
Les concepteurs pourront d'autant plus difficilement s'écarter des objectifs qu'ils se sont fixés, que ces derniers ont été énoncés devant leurs pairs et leurs supérieurs. En communiquant le sous-jalonnement élaboré pour attendre les objectifs qui leur ont été fixés, ils deviennent ainsi les garants de leur propre travail.
Avec cette forme particulière de rationalisation du travail, l'autorité et la contrainte ne relèvent donc pas seulement de l'encadrement et des pairs : elle est également tournée du concepteur vers lui-même.
Enfin et surtout, l' « auto-organisation » du procès de travail ne saurait exister sans être annexée au système d'évaluation individuelle.

Ce qui est difficile, c'est d'évaluer le temps dont on a besoin pour faire une tâche. C'est difficile parce qu'on ne peut pas vraiment prévoir ce qui nous attend. En plus, si on se plante en donnant un délai trop long, on est mal vu parce qu'on passe pour un fainéant et si on se donne des délais trop courts et lorsqu'on dit à notre chef qu'on va avoir besoin de plus de temps pour finir le travail, on passe pour un rigolo qui ne sait pas faire de planification ! (Sylvain, 27 ans, ingénieur, Aéro)

Aux côtés des métarègles, ce système contraint les concepteurs à travailler le plus efficacement possible afin d'être bien « notés » par leur chef d'équipe, en vue d'une promotion ou d'une augmentation de salaire.
Bien qu'ils déclarent massivement être en mesure de négocier les moyens pour réaliser leur travail, les concepteurs savent bien qu'il est préférable de travailler dans les délais les plus courts et en utilisant un minimum de moyen afin d'obtenir une évaluation positive de leur travail.
La combinaison des métarègles, de l'évaluation individuelle et de l'auto-prescription des contraintes abonde donc dans le sens d'une pression accrue sur les concepteurs.

L'autonomie opératoire des concepteurs s'exerce donc au sein d'un faisceau de contraintes.
Nous rejoignons donc C. Everaere qui distingue l'autonomie dans le travail de l'autonomie du travail. « L'autonomie dans le travail ne peut aller jusqu'à l'autonomie du travail ; elle ne peut que porter sur la mise en œuvre des moyens requis pour atteindre des objectifs qui sont irrémédiablement fixés à un niveau supérieur des opérateurs autonomes » (2001, p. 20).
Nous qualifierons donc d'autonomie tronquée, l'autonomie dont les concepteurs disposent pour agir selon leurs propres règles afin d'atteindre l'efficacité productive qui leur est imposée. L'autonomie opératoire ne s'accompagne pas d'un desserrement des contraintes, loin s'en faut. Elle s'exerce à l'intérieur d'un cadre coercitif qui leur échappe car il est imposé.
L'auto-prescription des contraintes semble d'ailleurs bien plus efficace que les modes de commandement traditionnels, essentiellement portés par l'encadrement, car elle requiert une exigence productive accrue des salariés qui intériorisent eux-mêmes des normes plus exigeantes que celles qui seraient prescrites.

Dire que les concepteurs définissent en partie leurs propres délais ne signifie pas que l'hétéronomie soit absente de leur espace de travail. L'auto-prescription des contraintes diminue le risque de dérive de délais en couplant un système de contrôle à un système de contraintes intériorisées balisant leur autonomie. Il existe alors, parmi les formes de contraintes qui circonscrivent l'activité des concepteurs – notamment les métarègles –, une espèce de contrainte qui se nourrit justement de leur autonomie et qui permet de faire intérioriser aux intéressés des délais qui ne sont pas les leurs.

Ainsi, les modes de communication, les temps et les modes opératoires font l'objet de standards imposés. Une division du travail s'exerce donc entre les concepteurs du travail de conception et ceux qui l'exécutent.
Toutefois, suivant le principe gestionnaire de l' « auto-organisation » à partir de métarègles, les concepteurs déterminent librement comment atteindre leurs objectifs productifs. Cette auto-prescription des contraintes génère alors une mobilisation de tous les instants aux finalités de

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

l'entreprise, tout en octroyant, en apparence, de l'autonomie aux concepteurs.
En apparence, car des métarègles imposent un cadre d'action rigide. L'autonomie est alors tronquée de toutes parts non seulement sous l'effet de métarègles imposées, de sa combinaison avec le système d'évaluation individualisé et d'un processus d'intériorisation de contraintes hétéronomes.

Si le principe d'auto-prescription des contraintes semble souple, il n'en demeure pas moins emprunt des principes d'organisation tayloriens. Mais il n'en a pas l'apparence car les concepteurs travaillent sous contraintes sans que celles-ci soient perceptibles. Elles apparaissent sous une forme plus douce, plus flexible et moins autoritaire par l'intermédiaire des métarègles et sont d'autant plus facilement acceptées que le principe d'auto-prescription participe de leur intériorisation et de leur légitimation par les intéressés.

Conclusion

Dans le secteur de la conception, la rationalisation du travail connait un visage nouveau puisqu'elle n'est pas caractérisée par une profusion de règles et de procédures formelles, mais par leur indétermination.
D'un côté, l'organisation par projet confère donc de l'autonomie aux concepteurs : ils peuvent, contrairement aux exécutants travaillant dans une organisation « tayloro-fordienne , jouir d'une certaine liberté pour organiser eux-mêmes leur travail.
Mais, de l'autre, cette autonomie existe aux côtés de dispositifs d'encadrement et au sein d'un système de contraintes. Plus encore, il existerait un régime de mobilisation des salariés intrinsèque à l'organisation par projet. Ce n'est donc pas parce qu'on exige que les concepteurs soient autonomes, tout en leur demandant de suivre des procédures extrêmement détaillées, qu'ils se sentent contraints. Ils le sont car leur autonomie est tronquée et retranchée de toutes parts par un processus d'intériorisation de contraintes - portées par les pairs et par les concepteurs envers eux-mêmes - hétéronomes.
Ainsi, pour favoriser l'initiative des concepteurs, nécessaire au maintien de la tension du flux informationnel (Goussard, 2011), et pour accroître leur mobilisation au travail, tout en régulant leurs actions, le procès de travail de conception s'appuie sur un principe d'auto-prescription des contraintes. Si, en apparence, cette forme d'organisation octroie aux concepteurs des marges de liberté, dans son usage, elle ne fait qu'accroître la contrainte d'engagement au travail.

Bibliographie

Burlet M., 2007, Des cadres à l'organisation, de l'organisation aux cadres. Le cas des ingénieurs et cadres techniques du secteur de la conception de Renault, Thèse de doctorat de sociologie, sous la direction de C. Giraud, Université de Lille 1, Lille.
Cézard M., Vinck L., 1996, « Contraintes et marges d'initiative des salariés dans leur travail », in Données sociales 1996. La société française, Paris, INSEE, pp. 209-216.
Coriat B., 1979, L'atelier et le chronomètre, Paris, Christian Bourgeois Éditeur.
Durand, J.-P., 2009, « Rationalisation et sociologie plurielle », in Appay B., Stewart P. (dir.), Restructuration, précarisation, valeurs, Toulouse, Octarès, pp. 131-142.
Everaere C., 2001, « L'autonomie dans le travail : portée et limites », Revue française de gestion, n° 134, juin-juillet -août, pp. 15-26.
Friedmann G., 1964, Le travail en miettes, Paris, Gallimard.
Goussard, L. (2011), L'organisation par projet. Enquête dans deux établissements des industries automobile et aéronautique, sous la direction de J.-P. Durand, Université d'Evry Val d'Essonne, Evry.
Jolivet F., 1998, « Management de projet, Si on parlait vrai ? », Gérer et comprendre, n° 53, septembre, pp. 19-31.
Jolivet F., 2003, Manager l'entreprise par projets. Les métarègles du management par projet, Paris, Éditions EMS.
Lojkine J., Malétras J.-L., 2002, Le travail en quête de mesure, Paris, L'Harmattan.
Metzger J-L, Schweyer F.-X., 2006, « L'ingénieur hospitalier : entre technique et santé », in Livian Y.-F. (dir.), Etre cadre, quel travail ?, Lyon, Éditions de l'ANACT, pp. 190-204.
Midler, 1993, L'auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise. Paris, InterÉditions.
Muller J.-L., 2009, Management de projet, Paris, AFNOR.
Poulingue G., 2007, « Les membres du Club de Montréal ont-ils influencé la recherche en management de projet ? », Revue Management et Avenir, n° 12, pp. 89-104.
Roussel E., 2007, Vies de cadres. Vers un nouveau rapport au travail, Paris, Presses Universitaires de Rennes.
Taylor F.W., 1919, La direction des ateliers, Paris, H. Dunot et E. Pinat Éditeurs.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Focus

> La francophonie et les projets :

La Francophonie au risque du futur

p1

La dimension francophone de l'AFITEP est une réalité de longue date, qui se construit et se renforce au fil du temps. Depuis plusieurs années déjà Son Excellence Abdou DIOUF, secrétaire général de la Francophonie, accorde son patronage au congrès annuel de l'AFITEP. L'allocution prononcée en son nom par Hervé CRONEL, Conseiller spécial Économie et Développement Durable du Secrétaire Général de la Francophonie, en ouverture du congrès 2011 est reproduite ci-dessous.

Madame la Présidente,
Mesdames, Messieurs

Il est devenu trop fréquent qu'évoquant la Francophonie, d'aucuns la présentent plus comme la trace d'un glorieux passé que comme le lieu d'une ouverture multiple, riche de toutes les diversités.

Or, dans un monde qui se remplit d'endroits – aéroports, autoroutes, centres commerciaux, villes, dans l'ordre où le voyageur les découvre désormais – interchangeables et sans caractère, sur un globe où la mobilité désormais intrinsèque aux marchés et aux biens se combine avec l'enfermement des personnes et la multiplication des barrières de tous ordres, au sein enfin d'une organisation sociale manifestement soumise à la dictature, en apparence impersonnelle, des normes, des processus et des critères, il est plus que jamais nécessaire de développer notre capacité à identifier les pouvoirs qui s'affrontent, à accueillir les différences qui nous renforcent et à construire, par et dans les projets, les solidarités qui nous rendent égaux, libres et fraternels.

Cependant, ainsi que le disait un ancien stratège, tout va bien : les risques sont bien là où nous les attendions.

En effet, ces risques, nous les connaissons. Ce sont ceux qui découlent des logiques financières, visant la seule accumulation de monnaie, de profits, de capitaux, sans souci de l'économie réelle, celle des biens, des échanges, des services définis par leur utilité pour les hommes et les institutions. Ce sont ceux qui mènent à un univers constitué de questionnaires à choix multiples, de manuels de procédure rendant toute activité machinale et automatique et de repères purement quantitatifs, sans nuance ni profondeur. Ce sont ceux qui résultent d'une langue appauvrie, aplatie, réduite à la seule dimension de la communication et de l'échange ; non pas le négoce et le marchandage traditionnel, joutes où s'affrontent à la fois l'intelligence et la séduction et qui utilise toute la richesse des divers langages, tons et gestes mêlés, mais la seule indication d'une valeur d'achat exprimée par un pictogramme et des chiffres supposés compréhensibles d'un bout à l'autre de la planète.

Ces risques, ne devons-nous pas les combattre ? Je dis bien combattre, non pas dans une intention belliqueuse et par nostalgie d'une gloire passée, dépassée – mais parce qu'il y va de notre existence autonome d'être humain et de notre nécessaire résistance à l'uniformisation. C'est là que la question de la langue est cruciale. Si nous acceptons de nous soumettre à un outil d'échanges soi-disant commun, mais structurellement vague et flottant, si nous nous résignons à attendre de procès et de joutes d'experts le sens réel des accords que nous croyons avoir conclu et des valeurs que nous pensions être nôtres, si nous esquivons la difficulté de dire clairement, chacun à notre niveau, ce que nous croyons, pensons et voulons, si nous refusons le défi de soutenir notre position, l'effort de discuter et de convaincre, alors nous n'avons effectivement plus besoin d'une langue particulière, d'aucune langue à vrai dire ; des lignes de code suffisent.

C'est une possibilité. Et il ne manque pas de sophistes, qu'ils se disent politiques ou économistes, pour démontrer que ce serait moins coûteux, plus simple, plus efficient. Nous deviendrions alors ces robots qu'un Georges Bernanos dénonçait déjà en 1945, à la fin de la Seconde Guerre Mondiale, ne connaissant de valeur que la valeur marchande, transformés en unité de production et de consommation et dont le conformisme n'est que le masque de l'abandon. Il n'y aurait plus de projet – juste le déroulement de plans d'affaire balisés par des taux de rentabilité.
Or nous savons que construire un projet, c'est autre chose que mener un exercice comptable et d'établir une balance entrée/sortie. C'est bâtir un futur en tenant compte du présent et du passé, en organisant les différentes dimensions d'une innovation, techniques, mais aussi humaines et sociales ; c'est apprécier un risque, saisir une chance, ouvrir une voie. C'est marier à la rigueur de l'analyse le rêve d'une création. Et cela, il faut pouvoir le

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Focus

p1

> La francophonie et les projets : La Francophonie au risque du futur

Au sens le plus vaste du terme, la Francophonie est un projet – le fruit d'une ambition partagée appliquée à un ensemble d'objectifs définis et visant des résultats appréciables de façon objective et transparente. Ce projet persiste par l'étroite interaction qui existe entre la langue et les valeurs, parce qu'une langue le soutient et qu'il magnifie cette langue. Et cette langue existe parce que nous la pratiquons dans toute sa diversité, dans la multiplicité de ses occurrences et de ses variantes, chatoyante de ses argots et de ses jargons, parce que nous la gardons vivante et capable de tout dire de nous et des autres, parce que nous en assumons l'histoire et que nous en faisons le socle d'un futur ouvert à tous.

La Francophonie a reconnu lors de son Sommet de Montreux en 2010, à l'article 40 de sa Déclaration, l'importance des associations de professionnels francophones, de ceux qui veulent continuer à expliquer leur travail et à innover en français ; bientôt un réseau de ces associations sera lancé, qui devrait acquérir sa pleine existence à l'occasion du Forum sur la langue française qui se tiendra début juillet 2012 à Québec.

L'AFITEP fait partie de ces associations œuvrant en français et je souhaite qu'elle tienne sa place dans ce réseau, qu'elle apporte sa contribution à la construction de ce futur plein de risques et de chances, qu'elle défende des conceptions et des méthodes qui donnent à la notion de projet toute l'ampleur nécessaire.

Je me félicite également qu'une nouvelle fois, à l'occasion de son Congrès, l'AFITEP ait souhaité examiner ce que voulait dire un projet dans le domaine de la culture et du patrimoine vivant, comme elle l'avait fait avec le festival de cinéma de Ouagadougou, le FESPACO, il y a quelques années.

Je souhaite donc plein succès à vos travaux.

Abdou DIOUF

ORGANISATION INTERNATIONALE DE la francophonie

Quelques sites pour en savoir plus

http://www.francophonie.org/
http://www.francophonie.org/Un-reseau-des-associations.html
http://www.lernf.org/
http://www.**forum**francophonie2012.org
http://www.auf.org

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Focus

↩p1

> Référentiel de Certification AFITEP/IPMA :

L'ESIEE innove !

Le 16 décembre, à l'ESIEE(*), école de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, cinq auditeurs du Mastère Spécialisé en « Innovation Technologique et Management de Projet » (ITMP) ont présenté et soutenu devant un auditoire constitués d'experts les résultats du projet pédagogique Juke Box.

Mme Martine MINY, Présidente de l'AFITEP, a souligné, en tant que membre du jury, la pertinence et la qualité du travail développé.

Une banque vidéo en un clic

Le projet Juke Box, initié en 2009 par Luciana CASTRO, professeur à ESIEE Management, est un dispositif innovant de préparation à la certification niveau D du référentiel ICB (International Competence Baseline) de l'IPMA (International Project Management Association).

Dans le cadre d'un mini-projet commandité, ces 5 auditeurs ont eu à réaliser, en mode projet sous un délai d'un mois, avec le soutien technique de Bertrand LE BRIS (Consultant en management) un ensemble de vidéos pédagogiques illustrant les compétences attendues des chefs de projet.

10 interviews brutes de professionnels chevronnés ont ainsi été menées sur des sujets aussi divers que la créativité, la gestion du stress et des conflits, l'affirmation de soi, la négociation, l'appréciation des valeurs,...

Au terme de la phase de montage, 3 vidéos de qualité (« créativité », « négociation », « gestion de conflit et crise ») ont été retenues en tant que livrables, conformément aux objectifs préalablement définis.

Cette banque de données vidéo, que chaque promotion se transmet d'année en année, se voit ainsi pérennisée et enrichie. Elle fournit en un clic, aux étudiants et professionnels souhaitant se préparer à la certification niveau D de l'AFITEP./IPMA, un ensemble d'outils de mémorisation totalement inédit.
Le mini-projet commandité « Juke box » de l'ESIEE est en outre en lui-même un outil d'apprentissage des compétences du management de projet et du référentiel ICB. Par la mise en situation des étudiants, leur confrontation à des cas concrets de management de projet, et la production d'outils pédagogiques efficaces, il s'agit d'un véritable galop d'essai pour leur propre certification.
Un aperçu de ce travail est d'ores et déjà disponible via le lien hypertexte ci-dessous : interview de Laurence HONNORAT, Présidente d'Innovaxiom SAS, illustrant la compétence « créativité » du référentiel. http://www.youtube.com/watch?v=Mb1jk7IXYHg

Encore bravo... et souhaitons longue vie à cette initiative de qualité !

Pour en savoir plus sur le MS ITMP, n'hésitez pas à contacter le responsable Krys MARKOWSKI – markowsk@esiee.fr et à visiter le site http://www.esiee.fr/Masteres-specialises/ms_innovation_technologique_management_projets.php

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Dossier

p1

> Projets et évolution de la normalisation, des référentiels,...

Normes et enseignement universitaire : quelques réflexions

Mohammed Larbi SIDMOU
Laboratoire de recherche
L-QUALIMAT
Université Cadi Ayyad - Marrakech
Courriel : sidmou@menara.ma
Tél/Fax : +212 524 30 74 16

Comment les normes et l'enseignement interagissent-ils ? Existe t'il même une relation entre les deux ? Mohamed Larbi SIDMOU, de manière très directe et très détendue a accepté de nous dire ce qu'il en pensait.
Découvrez ce petit moment précieux de réflexion sur le fondement des normes, leur nécessité et leurs limites.

L'auteur (*)

Docteur es-sciences Economiques, Mohammed Larbi SIDMOU est Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de l'Université Cadi Ayyad à Marrakech. Vice-président de cette Université, il y est fondateur et responsable du Laboratoire de recherche L-QUALIMAT.

Membre fondateur de l'UFR, Stratégie, Ecole Doctorale il est aussi le fondateur et le coordonnateur du Groupe de Recherche en Economie et Gestion Agricole et Agro-alimentaire (G.R.E.G.A.A.). Cette entité assure l'encadrement pédagogique de la licence Appliquée en Gestion Agricole et Agro-alimentaire, procède à des études et enquêtes sectorielles et organise des séminaires dans son domaine de compétence.

L'expertise de Mohammed Larbi SIDMOU, exprimée au travers de ses nombreuses activités d'enseignement et de recherche, est enrichie par sa passion et ses compétences en management de projet qu'il aime partager entre autres avec les membres de l'AFITEP.

*Adhérent l'AFITEP

La norme ISO 21 500 du Management de projet est en cours de finalisation. A cette occasion, La Cible (**LC**) a souhaité enquêter sur la place qu'occupe les normes dans le monde universitaire.
M. Mohamed Larbi SIDMOU (**MLS**) a bien voulu se prêter à l'exercice.

LC - Quels sont, de votre point de vue d'enseignant et de chercheur, les enjeux et les apports de normes, nationales et internationales, dans le domaine du management de projet ?

MLS

- L'absence des normes en management de projet a laissé la place à des pratiques informelles inspirées par la « logique de l'honneur », où le cahier des charges tient lieu d'outil de pilotage, au prix d'inefficiences multiples (surcoût, retards,...) et d'ineffi-cacité.
- Dans ce contexte la normalisation est un outil incontournable pour favoriser le développement d'un langage commun, et engager la maîtrise des processus en management de projet.
- Avec la normalisation, en facilitant la communication/coopération, l'identification des compétences clé, le transfert et la capitalisation des savoirs deviennent fort possibles. L'interopérabilité organisationnelle, aura un fondement objectif, ce qui autorisera la collaboration interentreprises dans le cadre de projets communs.
- La normalisation fonctionnelle permet l'intégration de la normalisation métier.
- La normalisation clarifie les engagements des différentes parties prenantes, rend les prestations auditables, au profit de la bonne gouvernance et de la crédibilité de la profession.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

LC - Quelle place est donnée aux référentiels, dont les normes, dans l'enseignement en management de projet, dispensé dans votre université ?

MLS

- Au Maroc, dans l'enseignement universitaire du management de projet, aussi bien dans les écoles d'ingénieur que dans les facultés de droit et des sciences économiques, les référentiels son multiples, mais principalement d'obédience francophone. On y trouve notamment les corpus conceptuels AFNOR-AFITEP, et ceux de l'Association Française d'Analyse de la Valeur, AFAV. Les normes ISO 22 000 en agro-industrie, 26 000 en responsabilité sociétale, 14001 en environnement, et surtout la norme ISO 9001 version 2008, sont introduites, progressivement dans une optique sectorielle, mais rarement transverse.

- Il faudrait rappeler que la production normative au Maroc reste embryonnaire. L'absence d'un référentiel des métiers et des compétences ne favorise pas la génération des référentiels au niveau des cursus de formation. A titre d'exemple la Fédération Nationale des BTP, est encore au stade de la charte de bonne conduite, en matière des projets de construction.

LC - La norme ISO 21500 est en cours de finalisation, d'autres travaux normatifs sont en cours de lancement à l'ISO dans le domaine du management de projet, de programmes et de portefeuilles de projets. Quels sont, à votre avis, les impacts de ces travaux sur les pratiques opérationnelles ?

MLS

- Il faudrait rappeler que la force d'une norme est fonction de son audience. Et son audience est intimement liée à son acceptabilité. Ce qui souligne l'importance décisive des conditions de son élaboration.

- Quand le consensus n'est pas savamment construit, le référentiel est détourné ou contourné et finalement rejeté. Le phénomène de fossilisation des référentiels existe bel et bien. Mais ce n'est pas toujours la faute des accompagnateurs des changements organisationnels. Souvent, ici comme ailleurs c'est l'impatience de gagner qui fait perdre. Pour des raisons multiples, la standardisation normative pour optimiser le coût, gomme l'écologie humaine des organisations imprégnées par la logique de l'honneur, d'où le rejet. Dans ce contexte, l'assurance trop rapidement promise par les normes face au défi de l'incertitude, fait souvent oublier que la puissance normative est foncièrement de nature consensuelle. Or le défi de l'incertitude est décuplé en contexte projet. Pour pallier au risque de rejet, le meilleur moyen est d'appliquer une démarche parties prenantes à tout le processus d'élaboration du référentiel.

LC - Plus généralement, quelle importance accorder aux référentiels pour améliorer et faire évoluer les pratiques en matière de management ?

MLS

- Les référentiels sont essentiels pour mutualiser les bonnes pratiques managériales. Mais ils doivent être mis à jour régulièrement pour ne pas tuer la créativité. Des artefacts de nature constructive peuvent faire progresser ces pratiques. (cas du giratoire vs norme priorité à droite).

LC - D'autres remarques ou commentaires ?

MLS

- Il faudrait que le référentiel puisse répondre aux particularités des contextes projets publics vs projets privés, industrie vs services, trouver le bon équilibre entre l'expertise méthodologique et la compétence métier, intégrer le management multiculturel en projet, etc.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Dossier

p1

> Les Projets et l'évolution de la normalisation, des référentiels,...

Pierre-Paul MORIN
Département des sciences administratives
Université du Québec en Outaouais
pierre-paul.morin@uqo.ca

La norme ISO 21500 est en phase de finalisation…
Comme pour toute nouveauté il est permis de s'interroger sur la portée de cet événement.
Pierre Paul MORIN nous invite à l'analyser à l'aune de la recherche et de l'université. Une réflexion qui met le doigt sur une antinomie possible entre norme de management de projet et conduite de projet de recherche…

L'auteur*

Après une carrière de plus de 25 ans à titre d'entrepreneur et de gestionnaire, Pierre-Paul MORIN est, depuis 2001, professeur à temps plein à l'Université du Québec en Outaouais où il a dirigé le programme de maîtrise en gestion de projet. Il enseigne au programme MBA de cette institution ainsi qu'aux 2ème et 3ème cycles en gestion de projet. Œuvrant sur quatre continents, ses travaux de recherche portent sur les grands enjeux actuels de la gestion de projet : gestion systémique des ressources humaines et du changement, gestion des risques et de l'innovation.

Pierre-Paul MORIN est ingénieur civil, diplômé de l'Université d'Ottawa. Il est titulaire d'un MBA de l'Université de Miami et d'un doctorat en Gestion de projets industriels de l'Université d'Aix-Marseille.

* Adhérent AFITEP

La mondialisation transforme les besoins des gestionnaires de projet et prédispose à une standardisation porteuse de communications efficaces et de maîtrise de projet. Dans un milieu où le recours aux procédures et processus normés est déjà fermement implanté, la disponibilité d'un standard international intégrant les préceptes des grands organismes accréditeurs à travers le monde paraît donc incontournable.

La plupart des modèles de maturité en management de projet considèrent que l'adoption d'un vocabulaire commun est une première étape essentielle à l'implantation réussie d'une culture de gestion de projet. Les étapes qui suivent, à savoir l'adoption d'un processus de gestion commun et reproductible, sont aussi une invitation à normaliser les processus sur une vaste échelle. Une fois de plus, l'avantage d'une norme internationale est évident.

L'influence déterminante des associations professionnelles en Europe, en Amérique et en Asie crée un cloisonnement artificiel entre les perspectives et encourage la création d'outils concurrents qui créent davantage de confusion qu'ils n'apportent de réponses durables aux défis qui confrontent la discipline. Il paraît donc logique de proposer un standard susceptible de susciter un moratoire aux éventuelles guerres de clocher et d'intégrer ces perspectives dans une norme commune, à laquelle toutes les autres pourront se référer.
La publication d'une norme ISO en management de projet était donc presque devenue une nécessité. La renommée et la crédibilité de l'Organisation internationale de normalisation est un gage de l'influence que cette norme est susceptible d'acquérir. Elle pourrait constituer, pour les années à venir, un lieu de rassemblement auquel les autres standards se compareront. Elle ne prétend cependant pas être exhaustive, ni sur le plan conceptuel ni même sur le plan procédural. Elle ne constitue pas non plus une base suffisante pour permettre au management de projet de répondre aux attentes et aux besoins tant des penseurs que des praticiens.

En effet, si la venue d'une nouvelle norme ISO en management de projet est prometteuse, il importe d'en reconnaître les limites.
De fait, celles-ci découlent principalement du processus normatif lui-même. Le concept des bonnes pratiques, tel que développé par un consensus d'experts sur le sujet, n'est pas le résultat de données empiriques d'une part, et la généralisation souhaitée de son application est inversement proportionnelle à sa spécificité, d'autre part. Les normes sont donc utiles quand elles sont relativement génériques, et constituent une référence précieuse pour comparer ce qu'il faut faire avec ce qui a déjà été fait.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

Ainsi, le recours abusif aux procédures normées constitue potentiellement un frein, voire un empêchement au développement des compétences et de la capacité d'innover. Comment en effet peut-on croire qu'une bonne pratique reste bonne dans tous les contextes ? Il appartient donc au gestionnaire de projet compétent de connaître, choisir et adapter cette bonne pratique au contexte, dans le meilleur intérêt des objectifs du projet mais aussi et peut-être surtout, dans celui de la satisfaction des besoins des parties prenantes. Tous les référentiels reconnaissent cette obligation.

La recherche en management de projet, bien qu'encore relativement récente et fragmentée, travaille à jeter les bases d'un élargissement de la portée de ce dernier. Les programmes de formation universitaires, dont le nombre est en croissance constante, contribuent aussi au développement de compétences plus larges tout en veillant à distinguer le management de projet des autres domaines de gestion.
Cette grande famille des sciences de la gestion, si l'on souhaite s'en inspirer, est fondée sur un corpus théorique solide et diversifié. Les normes utilisées par ses gestionnaires, ISO et autres, arrivent en soutien à l'expertise des acteurs et ne constituent la plupart du temps qu'un outil de cohérence et de communication.
La compétence managériale se situe donc en amont de leur utilisation et les qualités relationnelles nécessaires à leur application ne saurait être normées, encore moins imposées dans un protocole. Au mieux, elles seront décrites, souhaitées, et développées à partir d'apprentissages qui relèvent davantage du tacite que de l'explicite. « La compétence n'est pas de l'ordre de la simple application mais de celui de la construction » (Le Boterf, 1994, p. 17)

L'avenir du management de projet reste incertain à ce jour. La norme ISO 21500 positionne clairement la gestion d'un projet, d'un programme et d'un portefeuille de projets comme un sous-ensemble de l'opération d'une entreprise. Bien qu'elle ne l'exclut pas explicitement, elle ne traite pas du management PAR projet, grâce auquel l'entreprise réalise son plan stratégique.

Verrons-nous la discipline évoluer vers une professionnalisation et une focalisation vers les aspects techniques et procéduraux ou deviendra-t-elle stratégique, en concurrence avec le management dit opérationnel ?
La normalisation favorise le premier, la recherche le deuxième. Pour l'instant, ces avenirs semblent difficilement conciliables dans un contexte où la reconnaissance professionnelle est souvent liée davantage à l'accréditation des grandes associations qu'à l'obtention d'un diplôme d'une université reconnue.

C'est sans doute l'évolution de la praxis qui sera tributaire de la direction choisie. La popularité du management de projet ne se dément pas. Les sommes considérables consacrées à son implantation dans les entreprises sont autant de défis posés à la démonstration de sa rentabilité. Si le passé est garant de l'avenir, la discipline devra réviser ses façons de faire afin d'améliorer son taux de succès d'une part, mais aussi d'étendre sa portée à des types projets plus variés, plus complexes sur le plan systémique d'autre part. La publication d'une norme ISO vient confirmer l'universalité de son application ainsi que les grandes lignes qui la définissent. Il appartient maintenant à l'ensemble des intervenants de la faire évoluer dans le sens de la satisfaction des besoins de la société.

Bibliographie
Le Boterf, G. De la compétence. Essai sur un attracteur étrange. Les Éditions d'organisation, Paris, 1994.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Dossier

↩p1

> Les Projets et l'évolution de la normalisation, des référentiels,...

Normalisation et Gestion de portefeuille de projets

Hervé COURTOT
Responsable PMO (BDP)
Orange

Depuis quelque temps déjà, la gestion de portefeuille de projets commence à entrer dans les pratiques des organismes qui opèrent en mode management par projet.
La normalisation et les standard en ont pris acte de manière très complète.
Hervé COURTOT nous en dresse un panorama détaillé et nous permet de découvrir facilement l'état des référentiels sur le sujet et leurs apports.

L'auteur *

Hervé COURTOT est « Project Office Manager » au sein du Groupe Orange France – à la Direction Réseau IP Multiservices.
Vice-président de l'AFITEP (Association Francophone du Management de Projet), il est en charge des référentiels et anime la commission « Terminologie ».
Membre de la Commission de Normalisation « Management de Projet » de l'AFNOR, il participe depuis le 1er janvier 2000 à la refonte de la normalisation française dans le domaine du management de projet.

*Adhérent AFITEP

Introduction

Aujourd'hui, il n'est plus guère envisageable pour un organisme de gérer et d'optimiser son(ses) portefeuille(s) de projets sans mettre en place des procédures, des processus de pilotage, des structures de gouvernance... qui permettent d'identifier, d'évaluer, de sélectionner et de prioriser ses projets, de veiller à ce qu'ils soient en cohérence avec sa stratégie, en adéquation avec les nouvelles opportunités et les contraintes commerciales et financières, et de les piloter en temps réel.

Plusieurs études récentes montrent qu'une grande partie des projets réalisés, ne sont pas toujours bien alignés sur les objectifs business et la stratégie de l'organisme, que les managers n'arrivent plus à gérer leurs priorités, que la direction a une visibilité insuffisante de l'utilisation de ses ressources et de la performance de ses projets, que les demandes de projet sont acceptées parfois sans savoir si la capacité (en ressources) pour les réaliser est disponible...

C'est pourquoi, la **Gestion d'un portefeuille de projets**(1) est devenue un outil de pilotage stratégique essentiel qui vise à :

- Sélectionner les projets les plus utiles à l'organisme et les lancer au bon moment.
- Prioriser et ordonnancer les projets dans le temps pour respecter les contraintes.
- Fournir périodiquement une vision de l'avancement des projets et de leurs performances.
- Structurer et orienter les choix, faciliter les arbitrages et la prise de décisions.
- Optimiser l'allocation et la planification des ressources.
- Améliorer la transparence, la visibilité, la communication et la capitalisation des expériences.

Aussi, comme dans beaucoup d'autres domaines inhérents au management de projet (comme la maîtrise des coûts et des délais, la gestion des risques...), des référentiels

(1) La Gestion de portefeuille de projets se définit comme étant un « Mode de management visant à gérer de façon globale un portefeuille de projets en tenant compte de leurs interdépendances » (AFITEP, Dictionnaire de management de projet, 5e édition, Edition AFNOR, 2010, p.160).

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

consacrés à la Gestion d'un portefeuille de projets ont été publiés ces dernières années ou vont l'être prochainement (1).

L'élaboration de ces normes et standards permet alors d'apporter un cadre organisationnel et des approches appropriées pour sélectionner les bons projets à réaliser, pour optimiser l'alignement des projets avec les orientations stratégiques, pour permettre un meilleur équilibre entre les projets, pour suivre la performance des projets qui génèrent le plus de valeur, pour planifier et gérer le portefeuille de projets de manière à ce que les priorités soient en adéquation avec la capacité de réalisation.

Bien que peu nombreux à ce jour, on peut citer toutefois :

- Le projet de norme allemande DIN 69909-1 : « Gestion de multi-projets – Partie 1 : Gestion de portefeuilles de projets, programmes et projets » paru en août 2011 et actuellement présenté au public aux fins d'examen et d'avis.
- Le standard : « The standard for portfolio Management » publié en 2008 (2e édition) par le Project Management Institute (PMI).
- Le chapitre 4.3 du référentiel de compétences en management de projet ICB (IPMA Competence Baseline) publié en juin 2006 (3e édition) par l'International Project Management Association (IPMA).
- Le rapport sur « La gestion de portefeuille de projet » publié en octobre 2006 par le CIGREF.

Ces référentiels sont destinés à être utilisés par une grande diversité d'utilisateurs :

- Les personnes responsables de la mise en œuvre des portefeuilles de projets au sein de leur organisme (les directions générales, les responsables de la stratégie, les « Bureaux des projets »...).
- Les personnes chargées de gérer les portefeuilles de projets pour l'organisme dans son ensemble ou dans un domaine ou pour une activité spécifique, mais aussi les gestionnaires de projets ou de programmes.
- Les personnes chargées d'évaluer les pratiques d'un organisme en matière de gestion de portefeuille de projets.
- Les rédacteurs de normes, guides, procédures et bonnes pratiques...
- Les enseignants, les formateurs, les consultants, les chercheurs.

1. Quelques exemples de référentiels

La norme DIN 69909-1 « Gestion de multi-projets – Partie 1 : Gestion de portefeuilles de projets, programmes et projets »

Ce projet de norme publié en août 2011 par l'institut allemand de normalisation (DIN - Deutsches Institut für Normung) définit les principes fondamentaux de la gestion de portefeuilles de projets, de programmes et de projets.

Ce document est structuré en 6 parties :

1. Domaine d'application.
2. Références normatives.
3. Termes et définitions.
4. Projets, programmes et portefeuilles de projets dans le contexte d'une organisation.
5. Principes de gestion de multi-projets.
6. La gestion de multi-projets dans le cadre du système de gestion.

La présente norme, destinée aux organismes désireux de développer, d'intégrer, de maintenir ou d'optimiser leur gestion de multi-projets, vise à les aider à améliorer leur efficacité en gérant la diversité de tous leurs projets et en augmentant ainsi leur compétitivité.

La quatrième partie rappelle les caractéristiques essentielles des Projets(2), des Programmes(3) et des Portefeuilles de projets(4), et ce, afin de bien mettre en exergue leurs interdépendances (comme l'illustre la *figure 1*).

La cinquième partie décrit les principes de la gestion de multi-projets, en présentant les caractéristiques essentielles, les objectifs visés et les attentes des parties-prenantes, et ce afin de promouvoir la mise en œuvre de la gestion de multi-projets au sein des organismes.

La sixième et dernière partie énumère un certain nombre

(1) Un Comité de Projet ISO/PC236 «Management de projet » a été créé en 2007 à l'initiative des britanniques afin de fournir des lignes directrices pour le management de projet. Il a permis d'aboutir à un projet de norme : l'ISO 21500. Ce document est passé au stade « Committee Draft » (CD) en Janvier 2010. La proposition anglo-américaine vise à relancer le programme de travail en étendant son champ d'application de la gestion de projets à celle de la gestion de programme et de portefeuille de projets et ceci par la création d'un comité technique permanent (TC) qui remplacera à terme le comité de projet (PC).

Une édition 3 du standard « The standard for portfolio Management » est en cours d'élaboration par le PMI.

(2) Un Projet se définit comme étant un : « Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délai, de coûts et de ressources » (AFITEP, Dictionnaire de management de projet, 5e édition, Edition AFNOR, 2010, p.211).

(3) Un Programme se définit comme étant un : « Ensemble de projets connexes gérés de façon coordonnée » (AFITEP, Dictionnaire de management de projet, 5e édition, Edition AFNOR, 2010, p.211).

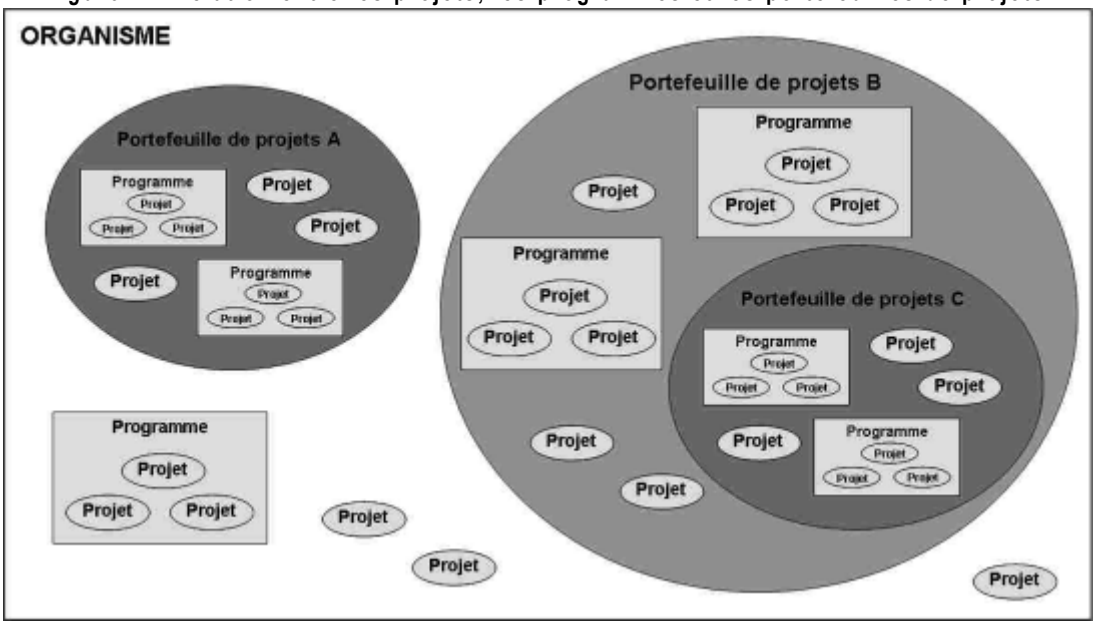
(4) Un Portefeuille de projets se définit comme un : « Ensemble de projets et/ou de programmes d'un organisme résultant d'une sélection volontaire et faisant l'objet d'arbitrage et de suivi au sein de l'organisme » (AFITEP, Dictionnaire de management de projet, 5e édition, Edition AFNOR, 2010, p.203).

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

de règles permettant d'obtenir une meilleure coordination et coopération, en se basant sur des processus, des structures organisationnelles et une culture correspondante.

***Figure 1* – Relation entre les projets, les programmes et les portefeuilles de projets**



Le standard du PMI : « The standard for portfolio Management »

La seconde édition(1) de ce standard publiée en 2008 par le PMI (Project Management Institute) présente les bonnes pratiques reconnues pour la « Gestion d'un portefeuille de projets ».
Destiné à fournir des conseils pratiques à tous les acteurs impliqués dans la gestion des portefeuilles de projets, il propose une collection de processus et de lignes directrices que peuvent utiliser les organismes pour être plus efficaces.

Ce standard se compose de 5 chapitres et de 4 annexes :

- Chapitre 1 : Introduction.
- Chapitre 2 : Vu d'ensemble de la gestion d'un portefeuille et organisation.
- Chapitre 3 : Les processus de management d'un portefeuille.
- Chapitre 4 : La gouvernance d'un portefeuille
- Chapitre 5 : Le management des risques d'un portefeuille.

Les deux différences majeures avec la version précédente résident dans l'ajout :

- D'un chapitre sur la Gouvernance d'un portefeuille de projets (Chapitre 4).
- D'un chapitre (Chapitre 5) sur la gestion des risques d'un portefeuille de projets.

Une liste complète des changements apportés est fournie dans l'annexe A.

Le chapitre 1 permet d'introduire et de bien comprendre la gestion d'un portefeuille de projets en définissant plusieurs termes clés associés, en exposant les interactions avec les orientations et la plan stratégique, les modes de gouvernance, le management des opérations, le management des projets et des programmes, et en offrant une présentation générale du reste du document. Le rôle du gestionnaire de portefeuille est également abordé.

Le chapitre 2 donne une vue d'ensemble des processus de gestion d'un portefeuille de projets et décrit les rôles et les responsabilités des différentes parties-prenantes, ainsi que les influences de l'organisation.

Le chapitre 3 présente les processus successifs fondamentaux qui doivent être en fonction pour assurer une gestion de portefeuille de projets efficace, à savoir :

1. L'identification des éléments à considérer.
2. Leur catégorisation, selon entre autres, les divers objectifs stratégiques à atteindre.
3. Leur évaluation.
4. La sélection des éléments qui seront retenus pour la mise en priorité.
5. L'identification des risques du portefeuille.
6. L'analyse des risques du portefeuille.
7. La priorisation de ces éléments.
8. Les réponses aux risques.
9. La création d'un portefeuille équilibré.
10. La communication des éléments constitutifs du portefeuille.
11. L'autorisation pour réalisation des éléments retenus.
12. La surveillance et la maîtrise des risques.
13. L'évaluation et le reporting sur la performance du portefeuille.
14. Le suivi des changements stratégiques.

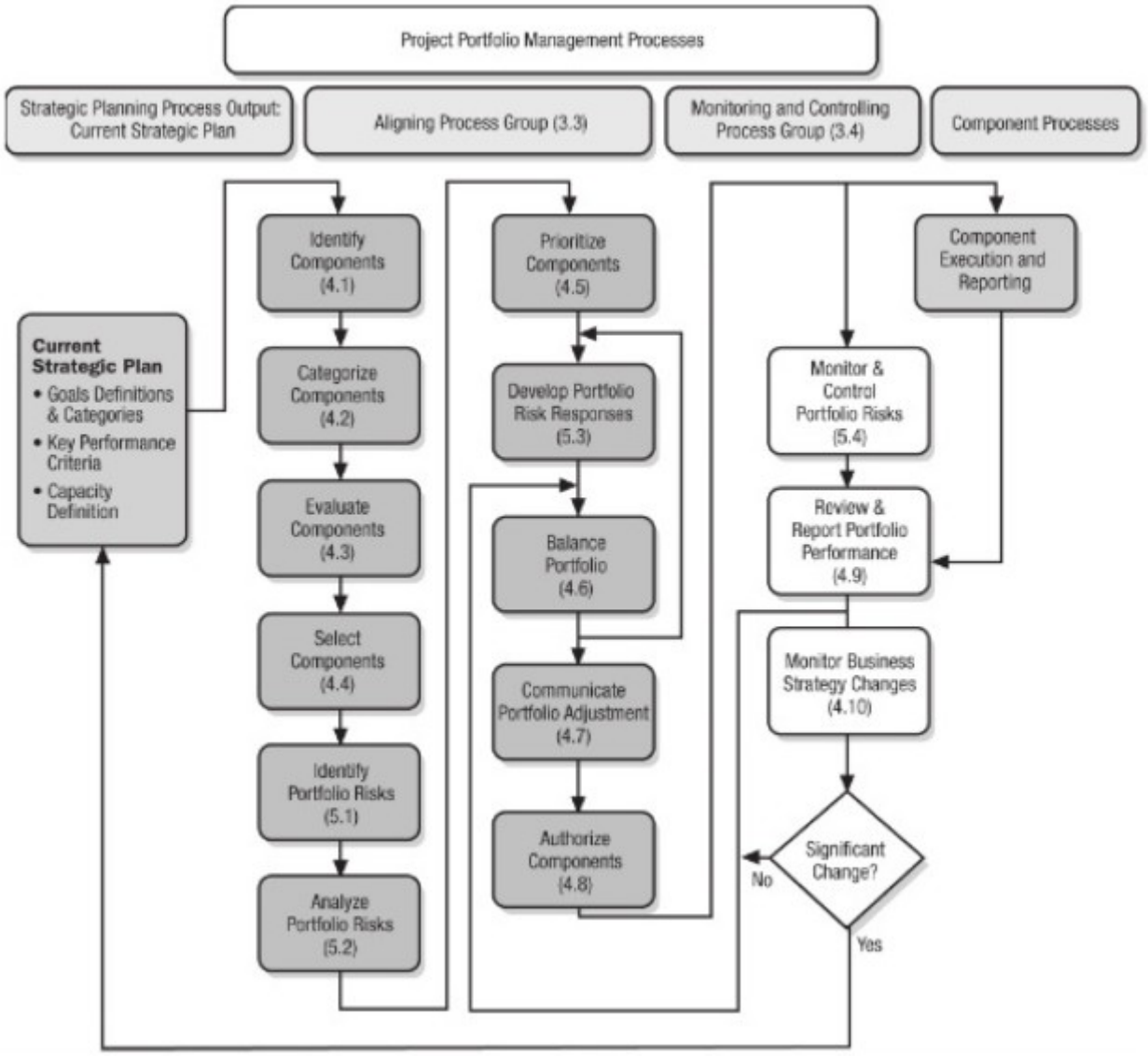
Ces processus sont regroupés en 2 groupes :

- les processus d'alignement, et
- les processus de surveillance et de maîtrise.

(1) Une troisième édition est actuellement en cours de préparation.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

***Figure 2* – Les processus de gestion d'un portefeuille de projets**



La *figure 2* illustre l'ensemble de ces processus, en indiquant les liens logiques les reliant les uns aux autres, et les intrants et extrants affectant la vie d'un portefeuille de projets.

Le chapitre 4 présente les données d'entrée, les outils et techniques, les données des sortie des dix processus de gouvernance d'un portefeuille de projets : l'identification, la catégorisation, l'évaluation, la sélection, la priorisation des composants, l'équilibrage du portefeuille, la communication sur les ajustements, l'autorisation des éléments retenus, l'évaluation et le reporting sur la performance du portefeuille et le suivi des changements stratégiques.

Le chapitre 5 détaille les données d'entrée, les outils et techniques, les données de sortie des quatre processus concernés par le management des risques d'un portefeuille de projets : l'identification des risques, l'analyse des risques, les réponses aux risques et la surveillance et la maîtrise des risques du portefeuille.

L'IPMA Competence Baseline (ICB) – Chapitre 4.3

L'ICB est un document utilisé comme référence pour tous les documents normatifs significatifs des programmes de certification validés par l'IPMA (International Project Management Association), dont la troisième édition a été publiée en juin 2006.

Ce référentiel de compétences en management de projet présente les domaines du management de projet, les compétences requises et les étalons de mesure aux 4 niveaux de certifications proposés.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

***Figure 3* – Projet, Programme, Portefeuille – Les principaux problèmes et différences**

	Projet	Programme	Portefeuille
Le but d'un	est de produire des livrables	est de réaliser un changement stratégique	est de coordonner, d'optimiser et d'être aligné sur la stratégie
Vision et stratégie	Sont liées à l'étude de rentabilité d'un projet	Sont réalisées par un programme	Sont alignées et suivies dans le portefeuille
Enjeux business	Sont souvent exclus d'un projet	Sont souvent inclus dans un programme	Sont souvent exclus d'un portefeuille
Changement organisationnel	Est souvent exclu du projet	Est habituellement inclus dans un programme	Est exclu du portefeuille
Planning et coûts	Sont définis dans l'étude de rentabilité et sont gérables dans un projet	Sont généralement définis dans la stratégie, sont décomposés en projets individuels à l'intérieur du programme	Sont basés sur des priorités et les cibles stratégiques du portefeuille

Le chapitre 4.3, consacré au domaine contextuel, décrit les définitions de projet, de programme et de portefeuille dans un organisme, ainsi que les corrélations entre ces trois concepts (corrélations présentées à la *figure 3*).
En effet, la bonne compréhension de ces concepts est cruciale pour évaluer les compétences d'un candidat à piloter un projet, un programme ou un portefeuille de projets.

Parmi les 46 éléments de compétences qui constituent ce référentiel, 4 d'entre eux traitent des connaissances, de l'expérience et du comportement attendu du personnel de gestion de projet pour participer à un organisme qui prend en compte, dans le cadre de son modèle d'organisation, les orientations suivantes :

- 3.01 : Orientation Projet.
- 3.02 : Orientation Programme
- 3.03 : Orientation Portefeuille.
- 3.04 : Mise en œuvre PPP.

Chacun de ces éléments de compétence contextuelle inclut une description générale, une liste de thèmes traités et des étapes de processus possibles. Il décrit également les connaissances et le niveau d'expérience requis pour obtenir l'un des 4 niveaux de certification délivrés par l'IPMA.

L'élément de compétence 3.01 (Orientation Projet) décrit l'orientation d'un organisme pour manager ses projets et pour assurer le développement des compétences nécessaires en management de projet.

L'élément de compétence 3.02 (Orientation Programme) décrit l'orientation d'un organisme pour manager par programmes et pour développer les compétences nécessaires en management de programme.

L'élément de compétence 3.03 (Orientation portefeuille) décrit l'orientation d'un organisme pour coordonner et optimiser ses projets et/ou programmes et pour développer les compétences nécessaires en management de portefeuille de projet.

L'élément de compétence 3.04 (Mise en œuvre de projet, programme et portefeuille) décrit l'orientation d'un organisme pour améliorer de manière continue les aptitudes de management de projet, de programme et de portefeuille et pour accroître sa réussite dans l'exécution de son plan stratégique.

Le rapport du CIGREF sur « La gestion de portefeuille de projet »

La gestion de portefeuille de projets fait partie des bonnes pratiques identifiées et encouragées par le CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) en matière de management des Systèmes d'Information.

Ce sujet a donné lieu en octobre 2006 à la publication d'un rapport afin d'aider les entreprises à mieux comprendre et mettre en œuvre une démarche de gestion de portefeuille de projets.

Ce rapport présente les aspects essentiels de la gestion de portefeuille de projets telle qu'elle se pratique et se développe actuellement dans les Directions des Systèmes d'Information des grandes entreprises françaises.

Il aborde les points suivants :

- Comprendre la gestion de portefeuille de projets.
- 10 questions sur la gestion de portefeuille de projets.
- Bâtir sa démarche : questions clés, grandes étapes.

La première partie permet de mieux appréhender les concepts, les origines, le périmètre, les enjeux et les gains de la gestion de portefeuille de projets, mais de voir les impacts de l'approche portefeuille sur le cycle de vie des projets. Elle peut être utile également pour construire ou affiner un argumentaire destiné à appuyer le lancement ou l'extension d'une démarche de gestion de portefeuille de projets.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

La mise en œuvre de la gestion de portefeuille de projets n'allant pas s'en provoquer des changements importants, la deuxième partie présentent les principales questions que soulèvent cette approche par rapporte à la gouvernance du système d'information, de la stratégie d'entreprise, l'organisation de l'organisme, les processus budgétaires, la gestion des risques, les compétences…

La dernière partie présente les réponses que doit apporter cette démarche et les grandes étapes pour bâtir ou améliorer sa propre démarche de gestion de portefeuille de projets. Loin de prétendre à la standardisation, elle propose une approche schématique de construction d'une démarche de gestion de portefeuilles de projets (illustrée à la *figure 4*) qui peut constituer une base sur laquelle chaque organisme peut réagir en fonction de son contexte et de ses spécificités.

2 Contenus et finalités de ces référentiels

Ces référentiels se basent sur des principes et des lignes directrices, à caractère universel, pour la gestion des portefeuilles de projets.

Ils présentent de nombreuses similitudes sur la terminologie, les règles de base, les processus à mettre en œuvre, les exigences à respecter.

Ils énoncent les conditions nécessaires à une mise en œuvre efficace et fournissent quelques recommandations pratiques.

Ils ont pour principales finalités de :

- Partager un vocabulaire facilitant le dialogue et la collaboration entre les différentes parties prenantes dans un portefeuille de projets.
- Aider à bien connaître les principes, les règles, les mécanismes d'optimisation des portefeuilles de projets et à les mettre correctement en application.
- Améliorer les pratiques de gestion de portefeuille de projets par la mise en commun de connaissances et d'expériences.
- Servir de référence et développer une compréhension commune.

***Figure 4* – Vue d'ensemble des étapes de la démarche**

Etablir une vision et une stratégie
Analyser et comprendre la situation
Définir la cible ou les cibles possibles
Communiquer
Evaluer et faire évoluer
Réaliser des évaluations régulières
Revoir les objectifs, les périmètres
Etablir des plans de progrès et les suivre
Communiquer sur les résultats
Mobiliser les hommes
Trouver des sponsors pour lancer et faire progresser la démarche
Accompagner les changements
Mettre en œuvre
Sélectionner les sites pilotes
Lancer les projets opérationnels
Assurer l'intégration avec l'existant
Gérer les crises si besoin
Choisir les périmètres
Sélectionner les axes de découpage
Trouver des périmètres éligibles en fonction des objectifs et des sponsors
Bâtir le système support
Définir les besoins et leurs évolutions
Choisir l'outil
Assurer l'intégration
Assurer le support
Fixer les objectifs
Définir les objectifs
Sélectionner les indicateurs associés, y compris indicateurs à créer
Concevoir les processus
Définir les processus, y compris les variantes et la gestion des exceptions
Documenter les processus
Diffuser les processus
Déterminer la logique d'organisation
Fixer le degré et le rythme d'harmonisation
Déterminer les activités à mutualiser
Modifier l'organisation si nécessaire

Conclusion

Bien que la « Gestion de portefeuille de projets » semble encore être peu utilisée, les référentiels qui existent dans ce domaine s'avèrent très utiles car ils permettent d'accroître la performance des entreprises grâce à une meilleure maîtrise de leurs portefeuilles de projets. Ils apportent la reconnaissance pour le métier de gestionnaire de portefeuille de projet et peuvent servir de base aux certifications professionnelles et aider à mesurer la maturité des processus mis en œuvre.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Dossier

p1

> Les Projets et l'évolution de la normalisation, des référentiels,...

Un retour arrière : La Cible 97 d'août 2003

Que disions nous de la normalisation à cette époque ? En voici les textes d'introduction parus dans la Cible 97...

La normalisation, un instrument au service des échanges internationaux (Par Béatrice LAMARTHE)

Bien avant l'ouverture de toutes les frontières, les échanges, tant nationaux qu'internationaux, ont suscité de la part des entreprises la volonté d'harmoniser les produits. On ne compare bien que ce qui est comparable et la plupart des pays industrialisés ont estimé nécessaire de se doter de structures de normalisation nationales, puis d'adhérer à des normes internationales.

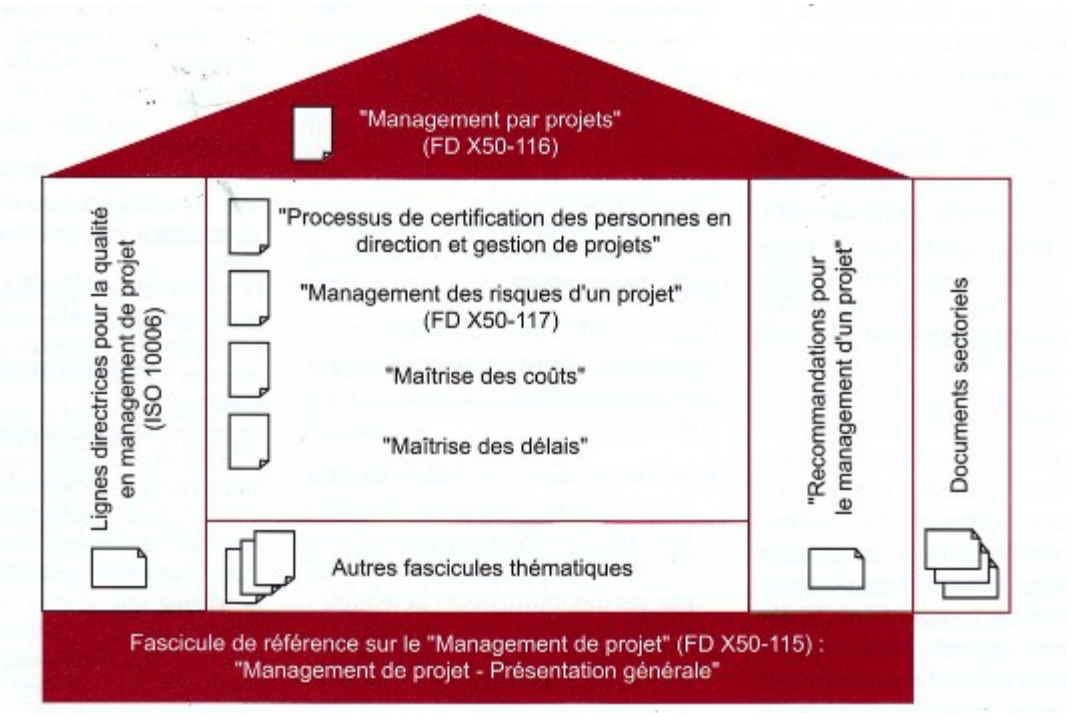
Jacqueline Sidi

Les normes pour le management des projets de systèmes d'information (par Jacqueline SIDI)

L'intérêt de la normalisation dans le management des projets de systèmes d'information est double. Tout d'abord, une norme internationale est un recueil concis de bonnes pratiques rédigées par les meilleurs experts du monde entier. Alors, pourquoi s'en priver ?

Il est vrai que le mot norme a souvent une connotation de « contrainte ». Cela peut être le cas lorsqu'il s'agit d'une norme d'exigences ou lorsque les normes sont citées dans des contrats car, dans ce cas, la norme devient une exigence contractuelle.

Dans le domaine des systèmes d'information, il existe un ensemble de normes qui sont des outils, c'est à dire qu'elles ont pour objet non pas de spécifier des exigences, mais de fournir des recommandations fondées sur les bonnes pratiques des experts internationaux (pour les normes internationales) qui ont participé à sa rédaction.


"Management par projets"
(FD X50-116)
"Processus de certification des personnes en direction et gestion de projets"
"Management des risques d'un projet" (FD X50-117)
"Maîtrise des coûts"
"Maîtrise des délais"
Lignes directrices pour la qualité en management de projet (ISO 10006)
Autres fascicules thématiques
"Recommandations pour le management d'un projet"
Documents sectoriels
Fascicule de référence sur le "Management de projet" (FD X50-115) : "Management de projet - Présentation générale"

Organisation des documents normatifs sur le management de projet (source : FD X50-115)

La refonte de la normalisation française en Management de Projet,à mi parcours. (Par Martine MINY et Hervé COURTOT)

Sur huit fascicules de documentation prévus, quatre sont aujourd'hui achevés. Grâce au concours actif d'experts venus d'horizons professionnels variés, le corpus normatif français évolue et s'enrichit pour mieux répondre aux besoins des entreprises et autres organismes, toujours plus nombreux à recourir au mode projet pour mener à bien leurs activités.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Dossier

p1

> Les Projets et l'évolution de la normalisation, des référentiels,...

ISO 21500, la norme du management de projet du XXI ème siècle ?

L'ISO 21500 présente les « Lignes directrices sur le management de projet ».
Applicable à tout type d'organisation, ISO 21500 fournit des recommandations déterminantes relatives aux concepts et processus de management de projet qui sont déterminants pour les projets et affectent leur réalisation.

Les concepts sont :

- concernant les opérations, les projets, les programmes et les portefeuilles : Opérations, Projet, Management de projet, Portefeuille, Management de portefeuilles, Programme, Management de programme, Cycle de vie du projet
- concernant le projet, son contexte et l'entreprise :Stratégie de l'organisation, Environnement du projet, Contraintes du projet
- concernant les parties prenantes et l'organisation du projet : Parties prenantes, Gouvernance de projet, Equipe de projet, Organisation du projet, Compétences du personnel de projet

Les processus de management de projet sont interdépendants selon le contexte de chaque projet. Ils peuvent à la fois être ordonnés par étapes de conduite du projet (groupe de processus) et par sujets (groupe de sujets) :

- Les groupe de processus correspondent aux différentes étapes de conduite d'un projet : Lancement, Planification, Mise en œuvre, Surveillance et mesure (appelé « Maîtrise »), Clôture
- Les groupes de sujet : Intégration, Étendue du projet, Temps, Coûts, Risques, Qualité, Achats et Approvisionnements, Parties prenantes, Ressources, Communication

Les manques à combler de ISO 21500 !
Voici quelques exemples de points qui pourraient s'apparenter à des limites, à des imperfections, à des pistes d'évolution de ISO 2500 :

- Compétences du manager de projet (décrites par le IPMA Competence Baseline, ICB version 3.0, reprise par le National Competence Baseline de l'AFITEP).
- Notions de « portefeuille » et de « programme » et de management associé (à peine amorcés dans la première version de ISO 21500)
- Le phasage du projet, le cycle de vie et les livrables résultant d'un savoir-faire et de l'expérience : livrables pour chaque phase du cycle de vie du projet, découpage du projet en phases , points de décision (revues de fin de phase, revue de projet ...)
- Le management de projet intégrés au système de management de l'entreprise tant au niveau du capital humain et des processus que des moyens et outils.
- La boîte à outils du management de projet composée de méthodes et outils innovants et agiles.
- La mobilisation agile des parties prenantes du projet, pour conduire l'entreprise au succès :
- L'universalité de ISO 21500 doit permettre de constituer « la » référence internationale de certification de personne, voire de système (utilisation à des fins de certification ou de réglementation)

Publié le Jeudi 24 Nov. 2011 sur le site http//pmi-francesud.editboard.com Vincent IACOLARE* (Dirigeant, manager, auditeur, formateur, professeur et écrivain militant)
*Adhérent AFITEP

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Dossier

p1

> Les Projets et l'évolution de la normalisation, des référentiels,...

Essai de comparaison des référentiels

De quels référentiels parlons-nous ?

Voici, classés par ordre alphabétique les plus connus :

CIGREF

Rapport sur « La gestion de portefeuille de projet »

Ce rapport du CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) présente les aspects essentiels de la gestion de portefeuille de projets telle qu'elle se pratique et se développe actuellement dans les Directions des Systèmes d'Information des grandes entreprises françaises.
Il aborde les points suivants :

- Comprendre la gestion de portefeuille de projets.
- 10 questions sur la gestion de portefeuille de projets.
- Bâtir sa démarche : questions clés, grandes étapes

http://www.cigref.fr/gestion-de-portefeuille-de-projets

CMMI

(Capability Maturity Model Integration)

C'est une approche interdisciplinaire d'ingénierie des systèmes couvrant les compétences et processus techniques et managériaux permettant de transformer des besoins utilisateurs en un produit technique. C'est donc essentiellement un modèle de développement et de maintenance des systèmes et des applications informatiques.
Il a été conçu dès 1987, à partir des meilleures pratiques du logiciel, par le SEI (Software Engineering Institute) et des représentants de l'industrie du logiciel.

http://www.sei.cmu.edu/cmmi/

HERMES

(conduite et déroulement de projets dans le domaine des technologies de l'information et de la communication - TIC).

C'est une norme ouverte de l'administration fédérale suisse. Elle offre une solution globale qui répond aux besoins actuels d'un chef de projet. Le tailoring reste de la responsabilité du chef de projet, qui est cependant guidé dans la démarche d'adaptation en fonction de deux aspects: - la catégorie de projet : un projet se caractérise par son "importance", sa taille ou encore les risques associés - le type de projet : de nombreux types de projets sont possibles (développement d'une application, migration...). La méthode Hermes en supporte trois en fournissant un référentiel spécifique pour chacun :

- Le développement de systèmes ("Hermes DS", 1er type de projet disposant d'un référentiel)
- L'adaptation de systèmes ("Hermes AS", référentiel apparu en 2005)
- Les projets organisationnels (apparu en 2009)

http://www.hermes.admin.ch/welcome?set_language=fr&cl=fr

ICB

(IPMA Competence Baseline)

C'est un document utilisé comme référence pour tous les documents normatifs significatifs des programmes de certification validés par l'IPMA (International Project Management Association), dont la troisième édition a été publiée en juin 2006.

Ce référentiel de compétences en management de projet présente les domaines du management de projet, les compétences requises et les étalons de mesure aux 4 niveaux de certifications proposés.
http://ipma.ch/

ITIL

(Information Technology Infrastructure Library / Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information)

C'est un ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques (« best practices ») pour le management du système d'information. Rédigée à l'origine par des experts de l'Office public britannique du Commerce (OGC), la bibliothèque ITIL a fait intervenir des experts issus de plusieurs entreprises de services telles qu'Accenture, Ernst & Young, Hewlett-Packard, Deloitte, BearingPoint ou PricewaterhouseCoopers.
C'est un référentiel très large qui aborde les sujets suivants :

- Comment organiser un système d'information ?
- Comment améliorer l'efficacité du système d'information ?
- Comment réduire les risques ?
- Comment augmenter la qualité des services informatiques ?

http://www.itil-officialsite.com

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

METHODES AGILES

Les méthodes agiles sont des groupes de pratiques pouvant s'appliquer à divers types de projets, mais se limitant plutôt actuellement aux projets de développement en informatique (conception de logiciel).
Les méthodes agiles se veulent plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles. Elles impliquent au maximum le demandeur (client) et permettent une grande réactivité à ses demandes. Elles visent la satisfaction réelle du besoin du client et non les termes d'un contrat de développement.

Agile (adaptatif) = itératif, incrémental. Une méthode agile est donc avant tout itérative sur la base d'un affinement du besoin mis en œuvre dans des fonctionnalités en cours de réalisation et même déjà réalisées. Cet affinement, indispensable à la mise en œuvre du concept adaptatif, se réalise en matière de génie logiciel sous deux aspects :

1. fonctionnellement, par adaptation systématique du produit aux changements du besoin détecté par l'utilisateur lors de la conception-réalisation du produit
2. techniquement, par remaniement régulier du code déjà produit.

Les Méthodes Agiles reconnues :
RAD (Rapid Application Development) http://www.rad.fr/
DSDM (Dynamic systems development method) http://www.rad.fr/
Scrum http://www.scrum.org/
FDD (Feature Driven Development)
http://www.featuredrivendevelopment.com/
XP (Extreme programming)
ASD (Adaptive software development)
Crystal clear

Autres méthodes se reconnaissant de l'agilité
MACAO (Méthode d'analyse et de conception d'applications orientées objet)
PUMA (Processus Urbanisant les Méthodes Agiles)
Kanban

PMBOK
(Project Management Body of Knowledge)

C'est le guide du Project Management Institute (PMI) définissant les champs de connaissance couvrant la gestion de projet, et recensant les bonnes pratiques professionnelles en la matière. À ce titre, il sert de base de référence, pour établir les contenus de cours sur la gestion de projet et pour l'élaboration d'examens de certification.
Ses fondements reposent sur 9 domaines de connaissance.
La méthodologie propose 42 processus répartis dans les différents domaines de connaissance.
Le projet est découpé en 5 phases
http://www.pmi.org/

PRINCE2
(PRojects INControlled Environments - Projets en environnements contrôlés)

C'est une méthode structurée de direction de projets. Prince est un standard de fait utilisé intensivement par l'administration britannique. Prince est largement reconnue par le secteur privé aussi bien en Grande Bretagne qu'à l'international. La méthode Prince est dans le domaine public. Elle offre un guide indépendant des meilleures pratiques en direction de projet. Prince® est une marque déposée du OGC (the Office of Government Commerce).
http://www.prince-officialsite.com/

Quelques tentatives de comparaison

Une étude comparative de ce vaste éventail de référentiels reste peut-être à faire, mais c'est une tâche complexe. Nous reprenons ci-après quelques commentaires significatifs relevés dans des forums sur ce sujet.

« Avec plus de 510.000 certifiés PRINCE2 et 420.000 certifiés PMP dans le monde contre 110.000 pour IPMA et 1.300 pour HERMES, les deux standards PMI et PRINCE2 semblent nettement sortir du lot. »

« Le choix de la méthode doit être adapté au projet, à la situation. D'où l'intérêt des formations diplômantes en gestion de projet. »

« le choix doit être dicté par le contexte. J'ajouterais, en espérant ne froisser personne, que la méthode importe peu dès lors que le chef de projet aura les qualités nécessaires, du bon sens en premier lieu, et saura les transmettre et faire partager/adopter à et par ses parties prenantes »

« ce sont les qualités du chef de projet qui importent avant tout mais je pense qu'une méthode au sein d'une organisation (que ce soit PRINCE2, PMBOK ou une méthode « maison ») est nécessaire car elle permettra notamment de parler un langage commun et de na pas devoir « réinventer la roue » à chaque nouveau projet. Chaque rôle, responsabilité, processus, documentation, ... sera donc clair et bien défini pour chaque membre du projet dès le départ. C'est donc un gain de temps, d'argent et une baisse des risques, non ? »

«bien sûr que la qualité du chef de projet à son importance mais, il faut également parler du niveau maturité de l'entreprise par rapport à la gestion de projet, la qualité, le respect des process, la qualité du commercial ou du commanditaire du projet etc ....
L'un des paramètres de la réussite c'est de choisir la méthodologie adaptée au contexte et aux exigences. »

Conclusion

Comparaison et choix du référentiel : vaste débat.
Les praticiens semblent le voir avec beaucoup de recul et souligner qu'il doit être celui le mieux adapté au type de projet traité. Sujet à suivre...

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

Actualités AFITEP

↩p1

>Journée Internationale de la Francophonie, Paris, 20 mars 2012

Le Réseau des Associations Professionnelles Francophones (RAPF), dont l'AFITEP est membre, a organisé une matinée d'échanges sur le thème de la francophonie économique « Et si l'on fêtait la Francophonie... professionnelle ».
Cette manifestation était placée sous le haut patronage du Secrétaire Général de la Francophonie, Son Excellence Abdou Diouf, qui a ouvert les débats. Pour plus d'informations www.afitep.org

>Réseau Normalisation et Francophonie (RNF)

Le 2 avril 2012, l'AFITEP est devenue le 47ème membre du Réseau Normalisation et Francophonie, Le Réseau Normalisation et Francophonie a été mis en place en 2007 par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) et l'Association française de normalisation (AFNOR). Pour plus d'informations www.lernf.org

>Congrès du Management de Projet à Lausanne (Suisse Romande), 11 et 12 avril 2012

Ce congrès annuel suisse, soutenu par l'AFITEP, a lieu comme chaque année à l'Université de Lausanne. Le thème était « L'humain au cœur des projets ». Pour plus d'informations www.congres-pm.ch/c2012/

>« Les projets locaux et régionaux - coopération entre les scientifiques, le monde des affaires et les collectivités locales » Katowice (Pologne), le 8 mai 2012

Ce colloque, dont la première édition a eu lieu en mai 2011, est organisé par le département de la recherche de l'Université de Katowice et soutenu par l'AFITEP. Langues de travail : polonais et français. Pour plus d'informations www.afitep.org

>« Le management en situation de crise » Paris, le 1er juin 2012

Cette journée de séminaire est organisée par le Centre de Compétence Technique Management et Projets du CNES en partenariat avec l'AFITEP. Pour plus d'informations www.afitep.org

>Congrès de l'ICEC, Durban (Afrique du Sud), le 24 juin 2012

Pour plus d'informations
http://www.icoste.org/news/icec-2012-council-meeting-24-june-2012-durban-south-africa/#more-319

>Forum Mondial de la langue française, Québec (Canada), du 2 au 6 juillet 2012

Le Réseau des Associations Professionnelles Francophones, dont l'AFITEP est membre, sera présent au Forum mondial de la langue française. Pour plus d'informations www.**forum**francophonie2012.org

>Les événements en management du projet au Québec

24 avril 2012
Colloque en gestion de projet - SYNERGIE, STRATEGIE, SUCCES.
Pour plus d'informations colloquegp2012.com/
25 et 26 octobre 2012
Conférence internationale en gestion de projet - Gestion de projet agile et Lean :comment relever le défi ?
Trois-Rivières (Québec). Pour plus d'informations www.uqtr.ca/conference/gestionprojet

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 116 La Revue Francophone du Management de Projet 1er trimestre 2012

découvrir

↪p1

Publiée de manière continue depuis sa création en 1982, La Cible est la seule revue francophone en management de projet.

Vecteur privilégié de communication entre tous les acteurs de projet, La Cible est éditée par l'AFITEP, Association Francophone de Management de Projet et comprend 4 numéros par an.

Le comité de rédaction de La Cible accueille bien volontiers et largement, les articles de toutes celles et de tous ceux qui souhaitent témoigner de leurs expériences ou faire part de leurs réflexions, sous leur pleine et entière responsabilité.

Nous espérons que les thèmes proposés ci-contre sauront vous inspirer et déclencher votre envie de faire partager vos expériences.

Alors, n'hésitez pas à envoyez, dès aujourd'hui, vos projets d'articles à : lacible@afitep.org.

Thèmes envisagés pour les prochains numéros :

La Cible 116 : « Projets et évolution de la normalisation, des référentiels,... » – 1er trimestre 2012

La Cible 117 : « Compétences comportementales dans les projets » – 2ème trimestre 2012

La Cible 118 : « Réseaux sociaux et projets » – 3ème trimestre 2012

La Cible 119 : « La recherche et les pratiques en management de projet : état des lieux au Québec » – 4ème trimestre 2012

L'équipe de rédaction de La Cible remercie par avance les auteur(e)s pour leurs contributions et le respect des recommandations de rédaction pour leurs articles (ces recommandations sont téléchargeables à partir du site AFITEP < http://www.afitep.org >, rubrique « La Cible »).

consulter

Pour consulter les n° de La Cible, tout adhérent a accès aux anciens n° ainsi qu'à certains articles en accédant au site : < http://www.afitep.org >, rubrique « anciens numéros »

recevoir

La Cible est téléchargeable depuis le site de l'AFITEP <http://www.afitep.org>, rubrique « La Cible »

rechercher

Pour tous renseignements concernant les auteur(e)s, l'AFITEP, La Cible,... allez sur le site AFITEP :
<http//www.afitep.org>, rubrique « La Cible »
Vous pouvez aussi envoyer vos questions, interrogations à lacible@afitep.org

utiliser

Toute représentation, reproduction ou adaptation, par quelque procédé que ce soit, est soumise à l'autorisation écrite préalable de l'AFITEP et des auteurs concernés.

Pour toutes demandes ou informations contacter :
lacible@afitep.org

s'exprimer

Réagissez aux articles, exprimez vos avis, vos points de vue, vos interrogations...voire vos états d'âme.

Envoyez vos commentaires, suggestions, propositions,... par email à : lacible@afitep.org
Vous pouvez aussi nous téléphoner au 01 55 80 70 62

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays